حسين محمد حسنين
خبير تدريب المدربين

أساليب العصف الذهني

دليل تيسيري للمدراء والمدربين والميسرين

Brainstorming Techniques



هذا الكتاب

ضرائب ومتطلبات العصر الحالي الذي نعيش عديدة ومتنوعة، وتقتضي منا درجة عالية من القدرة على التكيف والاستجابة المرنة، سواء على صعيد مجريات الحياة والمعيشة بشكل عام، أو على صعيد مجريات العمل المهني بشتى صوره.

فالإنسان منا أباً، وأماً، وعاملاً، ومدرباً، ومعلماً، ومديراً، ومستخدماً، ومشرفاً،...الخ، مطالب بالسرعة والدقة ورفع مستوى الأداء وإدارة الوقت بفاعلية، وتحمل الضغوطات والتعايش معها، والعمل مع زملائه بروح الفريق وإدارة الأزمات ومقاومة التوتر، والتعامل مع كافة أنماط الجمهور بكل أريحية وتقبل، وهو مطالب كذلك بتغيير كثير من أنماط سلوكه التقليدية، في العمل والتدريس والتدريب وتربية النشئ والصناعة والتسويق وغيرها.

وإلى جانب ذلك كله؛ فهو مطالب بتوليد الأفكار النوعية، والاستجابة للتحديات والاحتياجات والمستجدات ومتطلبات التغيير التي تعصف بحياتنا يوماً بعد آخر.

يأتي هذا الكتاب "أساليب العصف الذهني" كاستجابة لحاجة قائمة في السوق؛ تتمثل في حاجة المدربين والمعلمين والمدراء وقادة الفرق والمشرفين والعاملين في مجال تنمية المجتمعات المحلية وحق تنظيم وإدارة الجماعات البشرية وغيرهم إلى أد[illegible] تعينهم في عملهم المتضمن استثمار وتوظيف إمكانات وخبرات الجماعات في تو[illegible] والتشارك والعمل الفريقي في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وفي كا[illegible] الحياتية؛ التدريبية منها والإدارية والسياحية والزراعية والصناعية والتربوية.

ISBN 995702082-X
9789957020828

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس: ٥٣٤٩٤٩٧ - ٥٣٤٩٤٩٩
ص.ب: ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١
عمان - الاردن

Dar Majdalawi Pub.& Dis
Telefax : 5349497 - 5349499
P.O.Box : 1758 Code 11941
Amman - Jordan

www.majdalawibooks.com
E-mail: customer@majdalawibooks.com


محمد خطاب


MOHAMED KHATAB



أساليب العصف الذهني

Brainstorming Techniques

دليل تيسيري للمدراء والمدربين والميسرين


MOHAMED KHATAB



حسين محمد حسنين

خبير تدريب المدربين

أساليب العصف الذهني

Brainstorming Techniques

دليل تيسيري للمدراء والمدربين والميسرين



طبعة جديدة منقحة

2013 م – 2014م

المملكة الأردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2002/3/761)
رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات (2002/3/744

317.3
حسن حسنين ، حسين محمد
أساليب العصف الذهني = Brainstorming Techniques : دليل تيسيري للمدراء والمدربين والميسرين / حسين محمد حسنين
عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002
(   ) ص.
ر.إ.: (2002/3/761).

الواصفات:/ تنمية القوى العاملة // التدريب المهني // التنمية الاجتماعية /الاردن/

* أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

ISBN 978-9957-02-082 -× (ردمك)

Dar Majdalawi Pub.& Dis.
Telefax: 5349497 - 5349499
P.O.Box: 1758 Code 11941
Amman- Jordan

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس: ٥٣٤٩٤٩٧ – ٥٣٤٩٤٩٩
ص . ب ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١
عمان - الاردن

www.majdalawibooks.com
E-mail: customer@majdalawibooks.com

◆ الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبّر بالضرورة عن وجهة نظر الدار الناشرة.

إهداء

الى والدتي ووالدي

الذين أنشد رضاهما في كل لحظة

اهدي هذا الانجاز

ابنكم حسين



المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

ضرائب ومتطلبات العصر الحالي الذي نعيش عديدة ومتنوعة، وتقتضي منا درجة عالية من القدرة على التكيف والاستجابة المرنة، سواء على صعيد مجريات الحياة والمعيشة بشكل عام، أو على صعيد مجريات العمل المهني بشتى صوره.

فالإنسان منا أباً، وأماً، وعاملاً، ومدرباً، ومعلماً، ومديراً، ومستخدماً، ومشرفاً،...الخ، مطالب بالسرعة والدقة ورفع مستوى الأداء وإدارة الوقت بفاعلية، وتحمل الضغوطات والتعايش معها، والعمل مع زملائه بروح الفريق وإدارة الأزمات ومقاومة التوتر، والتعامل مع كافة أنماط الجمهور بكل أريحية وتقبل، وهو مطالب كذلك بتغيير كثير من أنماط سلوكه التقليدية، في العمل والتدريس والتدريب وتربية النشئ والصناعة والتسويق وغيرها .

والى جانب ذلك كله؛ فهو مطالب بتوليد الأفكار النوعية، والاستجابة للتحديات والاحتياجات والمستجدات ومتطلبات التغيير التي تعصف بحياتنا يوماً بعد آخر.

يأتي هذا الكتاب "أساليب العصف الذهني" كاستجابة لحاجة قائمة في السوق؛ تتمثل في حاجة المدربين والمعلمين والمدراء وقادة الفرق والمشرفين والعاملين في مجال تنمية المجتمعات المحلية وحق تنظيم وإدارة الجماعات البشرية وغيرهم إلى أدلة تيسيرية؛ تعينهم في عملهم المتضمن استثمار وتوظيف إمكانات وخبرات الجماعات في توليد الأفكار والتشارك والعمل الفريقي في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وفي كافة المجالات الحياتية؛ التدريبية منها والإدارية والسياحية والزراعية والصناعية والتربوية.

وقد اخترنا موضوع "أساليب العصف الذهني" لأن الادبيات المتوافرة حول هذا الموضوع شحيحة، وغالباً ما يوجد في كتب التدريب بعض الصفحات التي تتحدث بشكل سريع عن هذا الموضوع.

يقع هذا الكتاب في فصلين رئيسين؛ الفصل الأول يتحدث عن ما يعرف بالأساسيات التي تخص عمليات العصف الذهني، أما الفصل الثاني فيعرض إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لتشجيع وتحفيز الطلاب والمتدربين والجمهور بمختلف صوره على العصف الذهني، إلى جانب بيان الخطوات واجراءات استخدام كل أسلوب من الاساليب الواردة.

ومع انجاز هذا الكتاب؛ ارجوه جلت قدرته ان اكون قد ساهمت –ولو بقليل– في مجال خدمة المجتمع عامة، وخدمة العاملين بمجال تنمية الموارد البشرية خاصة، والله من وراء القصد.

حسين محمد حسنين



الفصل الأول

تعريف العصف الذهني


MOHAMED KHATAB

تعريف العصف الذهني

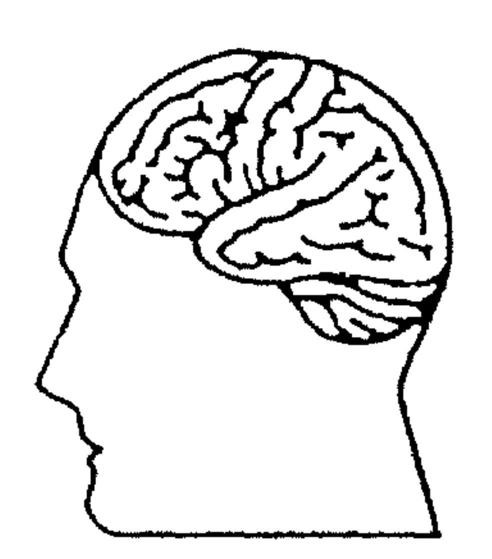
استجابات وردود أفعال لفظية: (من كلمة واحدة أو عدة كلمات)، أو غير لفظية: (كالرسم أو الكتابة أو الحركة)، من شخص واحد: (مشارك أو موظف أو متدرب أو طالب ... الخ) أو اكثر من شخص (جماعة أو فريق أو لجنة أو مجموعة .. الخ) لمثيرات: (سؤال أو مهمة) مقدمة من مصدر مثير (استاذ أو مدرب أو مدير) لتحقيق هدف أو اكثر (حل مشكلة أو تقديم اقتراحات أو اعداد جدول اعمال.. الخ).

فلسفة العصف الذهني

- الناس هم الأساس.
- الجميع مسؤول.
- الجميع لديه شيء ما.
- الحلول موجودة لدينا.
- نستطيع ان نعمل ذلك.
- الاعتماد على الذات.
- حلول مشاكلنا يجب ان تبدأ منا.
- الناس ليست طبولاً جوفاء.
- الوقت هو مال.
- الناس أقرب إلى الأرض.
- الجميع له الحق بالمشاركة.



مصطلحات شائعة



- النزف الفكري.
- الأفكار المجنونة.
- العصف الذهني.
- المطر الفكري.
- تعصيف الأفكار.
- استدراج الأفكار.
- استمطار المخ.
- عصر الأفكار.



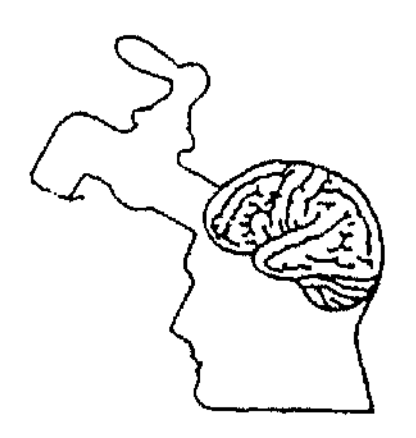
Why Brainstorming?



- لتوليد الافكار.
- للتمرس على سرعة التفكير.
- لكسر الجمود.
- للإحاطة الشمولية.
- لضمان مشاركة الجميع.
- لإيجاد بدائل.
- للتهيئة الذهنية.
- لشد الانتباه.
- لتحدي العقول.
- لحل المشكلات.

لماذا نريد من الناس ان تفكر بسرعة؟

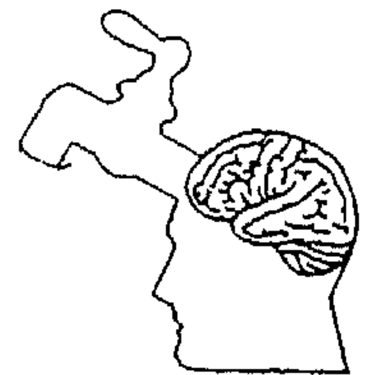
نريد من الناس (متدربين وعمالاً وموظفين ومسوقين... الخ) ان يفكروا بسرعة لأن:



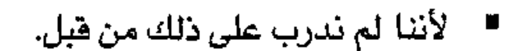
- لدينا مشكلة ضاغطة الآن، ولا يوجد لدينا وقت كافٍ للتفكير المنطقي الذي يستهلك زمناً.
- الموضوع مدار البحث لا يستحق اكثر من ان نعالجه بوقت كهذا وبأسلوب كهذا.
- لأن المنافسة في السوق على أشدها، ولا مجال البتة للركون إلى الدراسات المتعمقة.
- لأن هذا متطلب عصري، ويجب ان نستجيب لمتطلبات هذا العصر وضرائبه والتي منها سرعة التفكير.
- هناك أوقات لاحقة للتمعن، أما الآن فالأمر لا يتطلب أكثر من هذا.

لماذا لا تريد الناس ان تفكر بسرعة؟

- أساليب ومنهجيات التربية عظمت من أهمية المداخل المنطقية في التفكير والدراسة والبحث.



- لأن الناس تخشى التغيير.



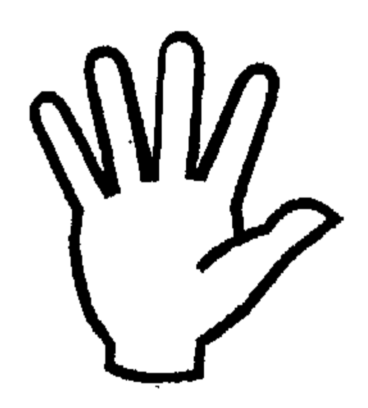
- لأننا لم ندرب على ذلك من قبل.
- الثقافة المحلية تؤكد على التروي والهدوء وطول الأناة.
- الناس تخشى زلات اللسان.
- الناس تخاف من الوصمات الاجتماعية والثقافية (Social Stigma).
- الناس تخشى ان تقوم على هذا الأساس.

- نمط القيادة السائد هو الرسمية والبيروقراطية، والاتزان الزائد، واستخدام الاساليب الجامدة، والخطب المطولة، والحلول الفوقية.

خصائص الأفكار المولدة باستخدام العصف الذهني

واحدة أو اكثر يجب الاعتراف بأنها من خصائص الأفكار المولدة باستخدام العصف الذهني.

- غير عملية على الإطلاق (Completely Unworkable).
- غريبة جداً (Too Wild to be Accepted).
- تم تجريبها ولم تثمر.
- غريبة ولكن يمكن التحقق منها.
- يمكن تطبيقها حالياً.





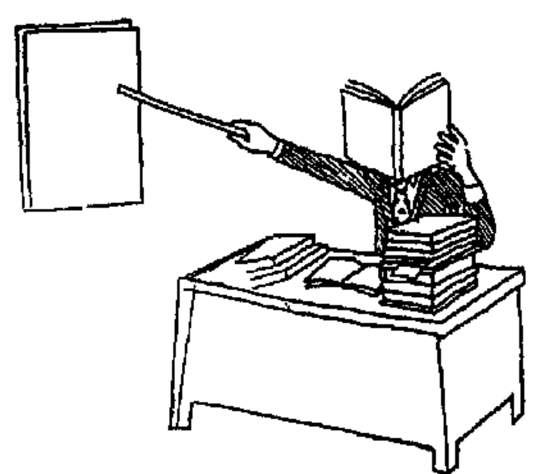
عوائق أمام العصف الذهني

- النقد.
- الخوف:

– خوف المشارك من سخرية الآخرين.

– الخوف السياسي.

- الوقت غير كاف.
- عدم توافر المواد الميسرة للتوثيق.
- ميسر لا يتقن ادارة العصف.
- كبر حجم المجموعة.
- وجود تشويش أو ازعاجات.



مثال: مشاركون يتحدثون معاً.– صوت زامور عالٍ.

- الإغلاق، يجب ان لا يشعر المشاركون ان المسألة قد انتهت، بل أشعرهم بأن أفكارهم مرحب بها في أي وقت.

الى ماذا يجب أن ننتبه عند استخدام العصف الذهني؟

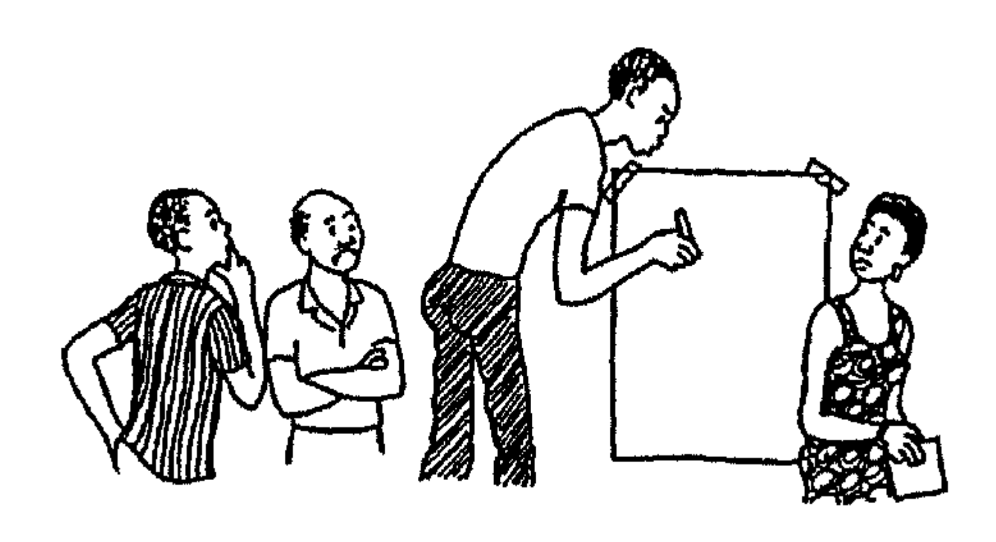
- لا نقد لأحد من أحد، سواء من الميسر، أو من المشاركين بعضهم لبعض.
- النقد يؤثر مباشرة على عملية العصف.
- لا نقد بالكلمات ولا نقد بأي حركة جسدية، أي لا نقد بوسائط لفظية أو غير لفظية.
- لا قيود البتة على ما يعصف به المشاركون، ولا قيود على أشكال التعبير عن الرأي أثناء عملية المناقشة.
- على الجميع ان يحترم قواعد السلوك العامة في الجلسة، خاصة تأجيل المناقشات والأحاديث الجانبية.
- توفير المواد اللازمة لعملية العصف الذهني وبكميات كافية، وعلى الميسر ان يتأكد مسبقاً من توافرها.

العصف الذهني

الأدوار ومضامين الدور

مسألة الأدوار هي في صميم نجاح

جلسات العصف الذهني



لكي تحقق جلسات العصف الذهني أهدافها؛ فلابد من توزيع الأدوار، والتعرف إلى مضامين ومهام كل دور من الأدوار.

- **الأدوار الرئيسية:**

1) **الميسر (Facilitator)**، وأحياناً يطلق عليه مسميات مختلفة مثل:

- القائد (Leader).
- المحفز (Activator).
- المدرب (Trainer).
- رئيس الاجتماع (Chairperson).
- الموجه المستقل (Independent Guide).

أما دور الميسر في جلسات العصف الذهني فيمكن تلخيصه على النحو التالي:

- الاستعداد والتحضير الكامل غير المنقوص.
- بيان الهدف من جلسة العصف الذهني.
- تقديم الموضوع المراد العصف عليه بشكل محدد.
- تعيين مدة العصف.
- شرح قواعد العصف الذهني.
- توفير المواد اللازمة للعصف.
- التأكد من وجود المواد قبل بداية العصف.
- مراعاة مبادئ أسلوب العصف.
- تنشيط أعضاء الجماعة الذين لم يشاركوا.
- توزيع فرص المناقشة.
- التدخل الحذر للتوجيه لمن يحاول السيطرة على النقاش.
- قذف أفكار سريعة للتنشيط.
- ضمان آلية محكمة ودقيقة للتوثيق.
  - ورق فليب شارت.
  - بطاقات بأنواعها.

- نماذج.
- أشرطة تسجيل صوتي.
- أشرطة تسجيل صوتي مرئي.

- ضمان بقاء المشاركين يعملون في الإطار المحدد.
- ضبط اللقاء بإيقاف المناقشة أو التعليقات على الأفكار والاقتراحات المقدمة (Keeping the members on the Subject).

2) الموثق (Documentor)، وأحياناً يطلق عليه مسميات مختلفة مثل:

- الناسخ (Ascribe).
- الكاتب أو المدون (Writer).
- المدرب (Trainer).
- رئيس الاجتماع (Chairperson).

أما دور الموثق في جلسات العصف الذهني فيمكن تلخيصه على النحو التالي:

- تجهيز المواد التي سيستخدمها للتوثيق؛ مثل تثبيت أوراق اللوح القلاب والأقلام أو ما شابه.
- كتابة الافكار والمقترحات التي يعصف بها المشاركون.
- التأكد من أن كل فكرة ومساهمة قد تم توثيقها.
- عدم التدخل في عملية العصف.
- قراءة النتاجات اذا ما طلب الميسر ذلك.
- الاحتفاظ بالوثائق ومتابعة توثيقها وطباعتها وتصويرها وتوزيعها.

ومن المهارات الاساسية للموثق قدرته على الكتابة بشكل سريع جداً.

3) المشاركون (Participants)، وأحياناً يطلق عليهم مسميات عديدة مثل:

- المتدربون (Trainees).
- الفئة المستهدفة (Target Group).
- المجموعة (Proposers).
- مولدو الافكار (Ideas Generators).

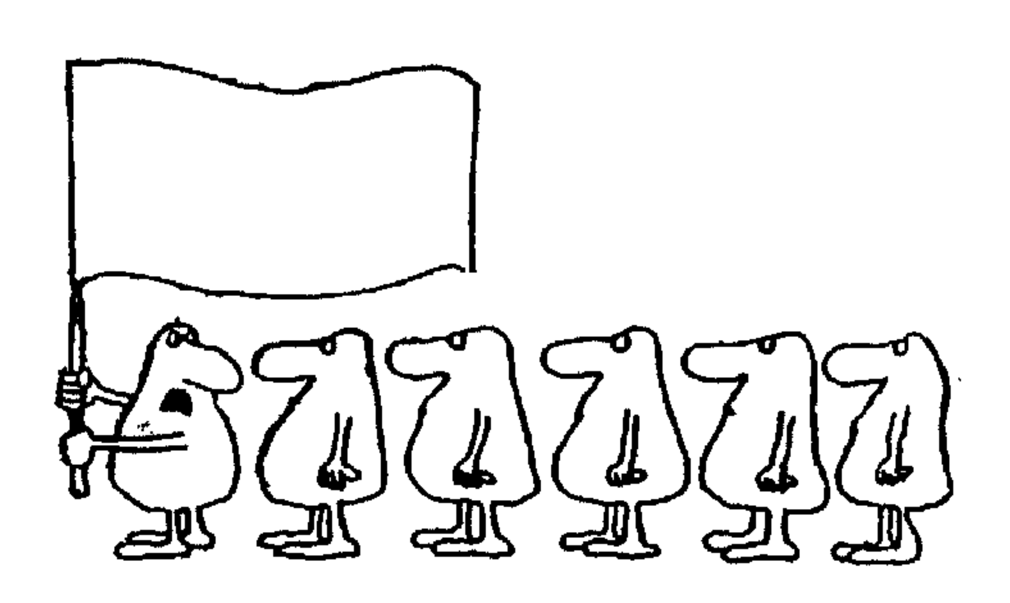
- الأعضاء (Members).
- الفريق (Team).

أما دور المشاركين في جلسات العصف الذهني فيمكن تلخيصها على النحو التالي:

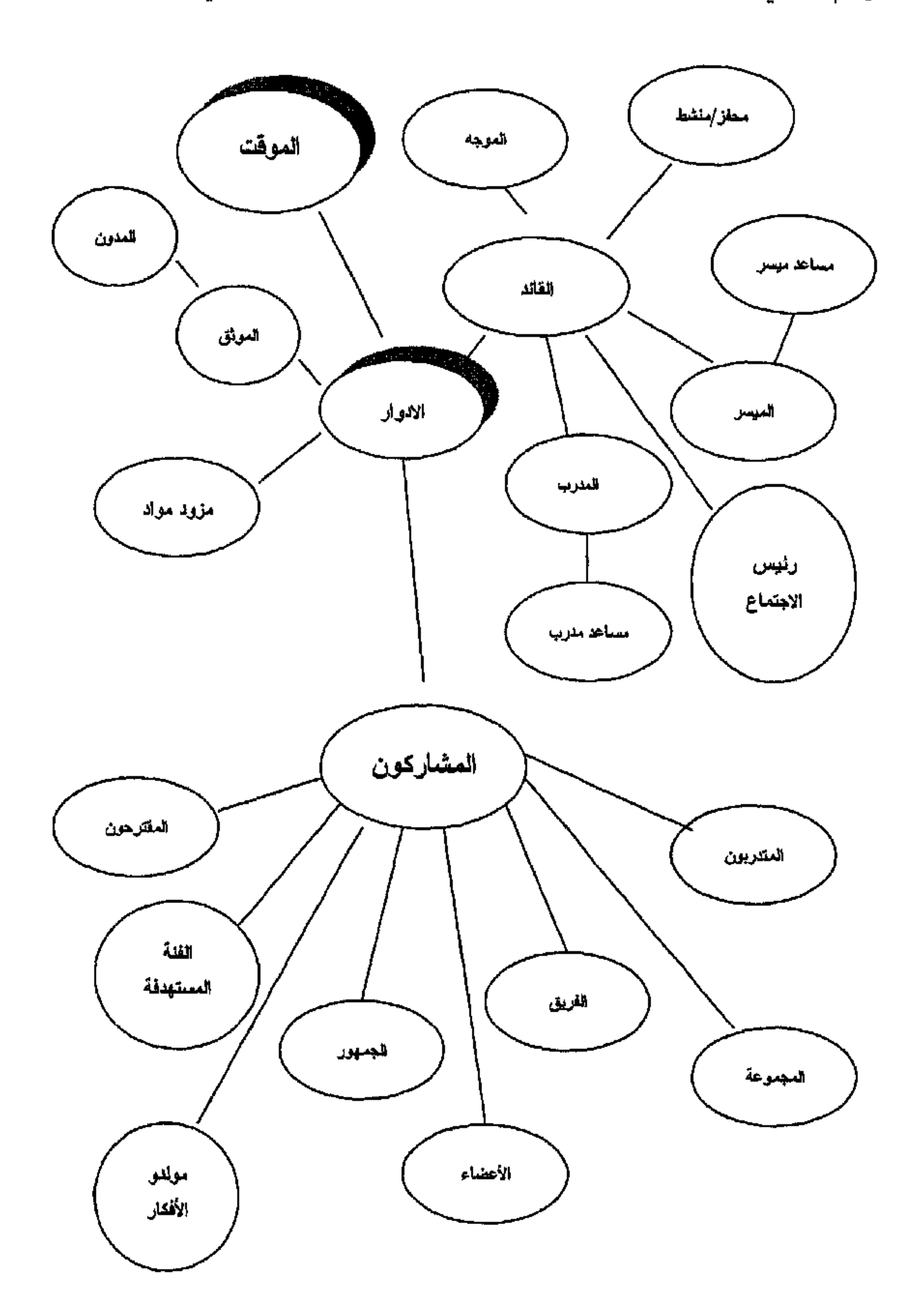
- الاستعداد للمشاركة.
- المشاركة الفعلية.
- أحياناً الإعداد والتحضير لأفكارهم.
- عدم الاستسلام والخنوع إلى المداخل المنطقية التقليدية في التفكير.
- إطلاق العنان لعقولهم.
- عدم إخفاء أية أفكار.

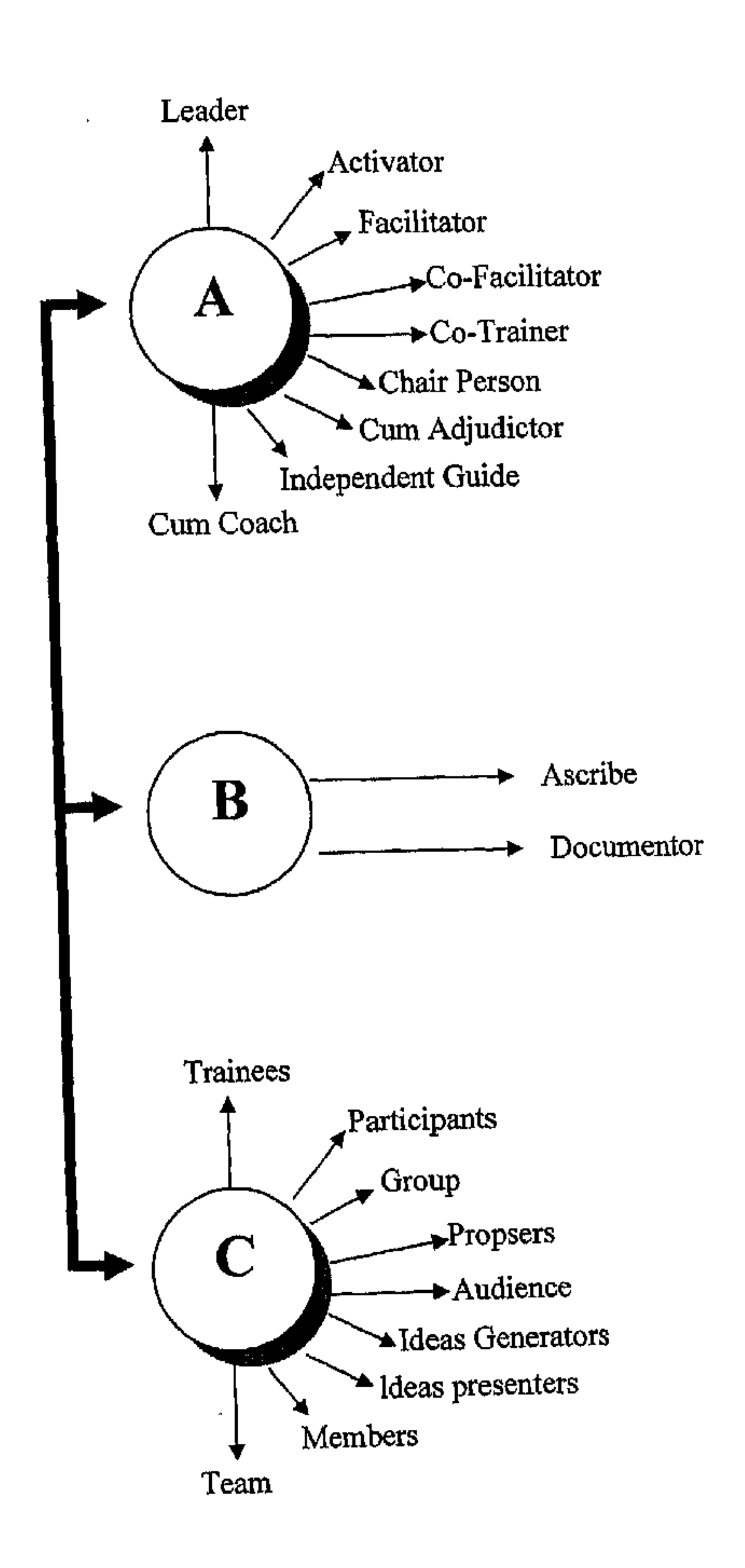
ومن الأدوار الثانوية في جلسات العصف الذهني ما يلي:

1. مساعد ميسر (Co-Facilitator).
2. موقت (Timer).
3. مزود مواد (Material Provider).



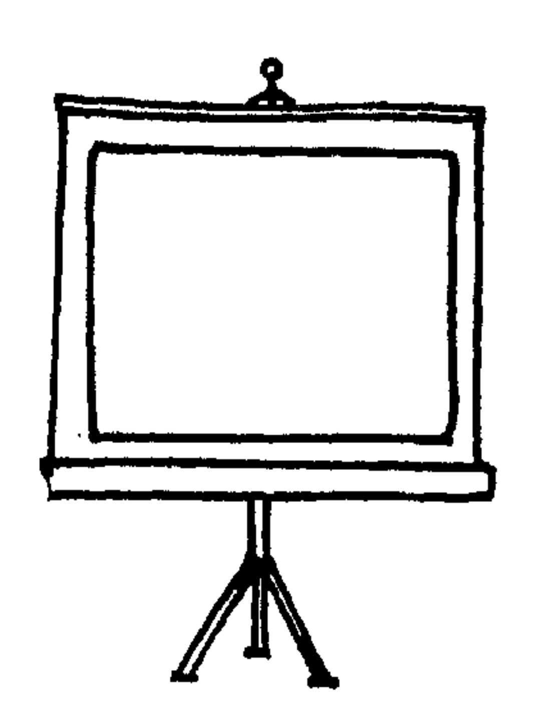
رسم نسجي يمثل الأدوار الرئيسة والثانوية في جلسات العصف الذهني




Leader
Activator
Facilitator
Co-Facilitator
A
Co-Trainer
Chair Person
Cum Adjudictor
Independent Guide
Cum Coach
B
Ascribe
Documentor
Trainees
Participants
Group
Propsers
C
Audience
Ideas Generators
Ideas presenters
Members
Team

نصائح للميسر

لا تنزعج من:

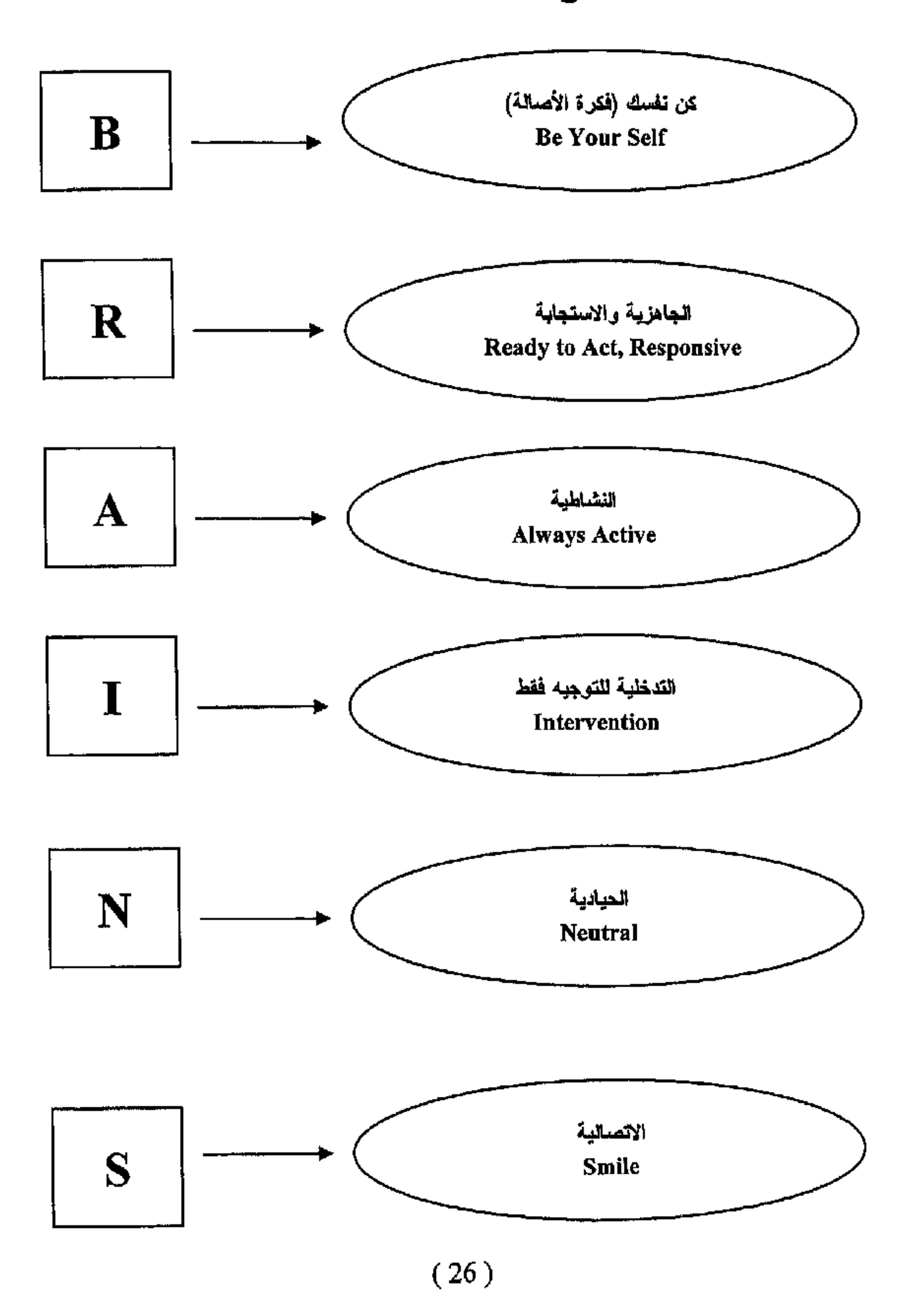


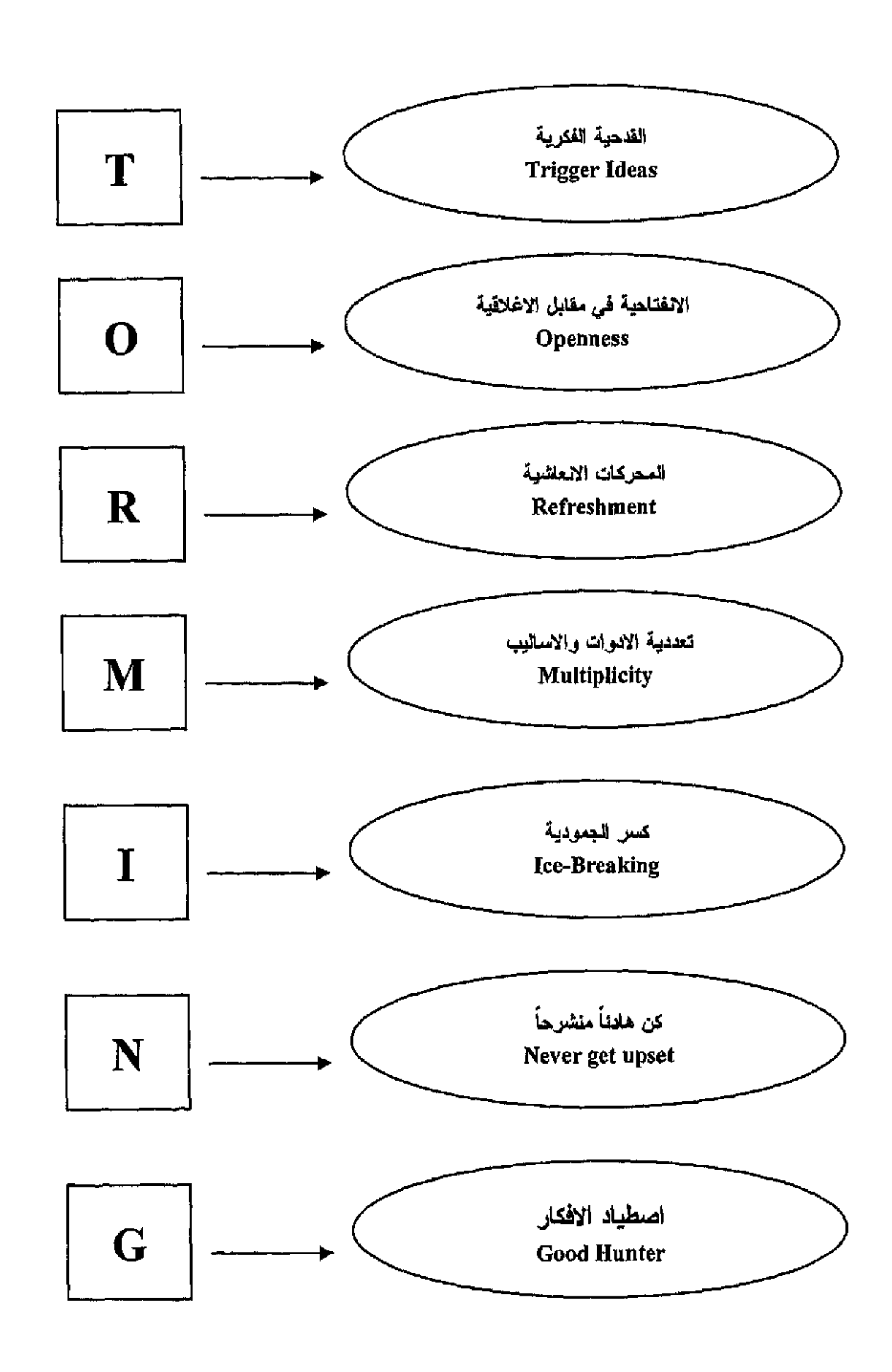
1. تلكئ البعض.
2. تكرار الأفكار.
3. تجاوز الوقت المحدد بقليل.
4. استمرار البعض بالعصف.
5. بعض الإزعاجات الخفيفة: كلام جانبي، ضحك ... الخ.
6. محاولات السيطرة الخفيفة من البعض على العملية.
7. الحماس الزائد من البعض للمشاركة.
8. بعض التعليقات.
9. إصرار البعض على عدم المشاركة برغم محاولات مستمرة من الميسر للتحفيز.

01تفاوت سرعة الأفراد في اخراج الكلمات والعبارات من أفواههم، تذكر ان هناك أنماطاً فردية مختلفة.

محطات إرشادية للميسر في اطار العصف الذهني

Brainstorming




T
القدحية الفكرية
Trigger Ideas
O
الانفتاحية في مقابل الاغلاقية
Openness
R
المحركات الانعاشية
Refreshment
M
تعددية الادوات والاساليب
Multiplicity
I
كسر الجمودية
Ice-Breaking
N
كن هادئاً منشرحاً
Never get upset
G
اصطياد الافكار
Good Hunter

تحليل خصائص الأفراد والمجموعة لأغراض العصف الذهني

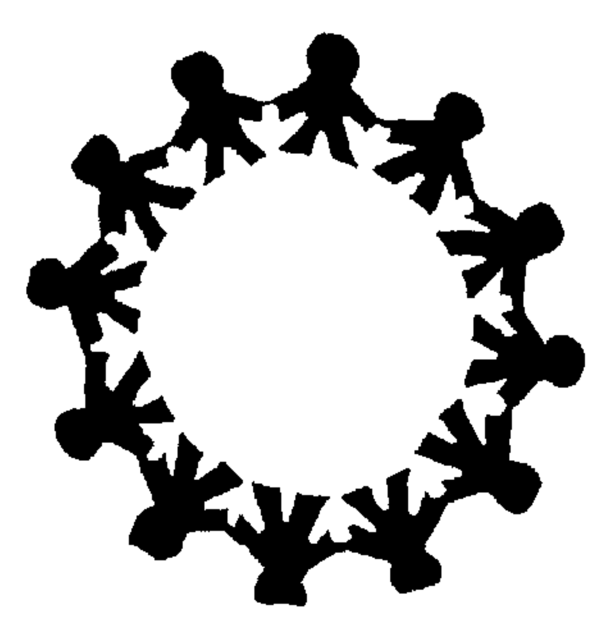
أبرز الخصائص التحليلية

- حجم المجموعة (Size).
- الجنس (Sex).
- العمر (Age).
- اللغة واللهجة (Language, Slang).
- الوظيفة والخبرات السابقة (Job and Experiences).
- التخصص (Specialization).
- القيم والمعتقدات (Values, Belifes).
- العلاقة بين المشاركين (Relations).

قائد واتباعه، أستاذ وتلاميذه، مدير وموظفوه... الخ.

- درجة الرسمية (Formality).
- درجة التعليم الرسمي (Formal Education).

يقرؤون ويكتبون، أميون ... الخ، إذا كان العصف الذهني يستلزم مهارات كتابية، أو لا يستلزم إلا مجرد لفظ الأفكار.



حجم المجموعة Size

كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلاً (5-10 أفراد) -على سبيل المثال- كلما كانت متطلبات الإدارة (اللوجستية) والتيسيرية محدودة وعدد الأفكار المعصوف بها محدوداً كذلك، ولكن كلما زاد حجم المجموعة كلما تطلب الأمر جهوداً "لوجستية" وتيسيرية أكثر تعقيداً، أما عدد الأفكار ونوعيتها؛ فالفرصة أعظم، مع الأخذ بعين الاعتبار بان عمل الميسر مع المجموعات الكبيرة يحتاج إلى مهارات متقدمة في الإدارة التيسيرية، وقدرة أعظم على التوليف بين النتاجات.

العمـــــر Age

للتركيبة العمرية للمجموعة تأثير على عملية العصف، وهذا ما ينبغي على الميسر ان يدركه فبشكل عام؛ كلما تقدمت السن بالإنسان كلما زاد حسه بضرورة تقييم المخرجات اللفظية والحركية وما شابه، ولكن هذا لا يعني ان الشباب لا يقدرون ذلك، ولكن يتمتع الشباب عموماً بديناميكية وحركة وسرعة استجابة اكثر بكثير من الناس المتقدمين بالسن.

ونقطة اخرى، هي أن الإنسان في مرحلة الشباب يكون -على وجه العموم- أكثر تقبلاً للعمل بأساليب أقل رسمية وبمرونة أكثر.

وتجدر الإشارة إلى أن العصف الذهني يمكن استخدامه مع الأطفال.



اللغة Language

اللغة واسطة اتصال هامة، وعلى الميسر التعرف إلى اللغة التي يستخدمها ويتقنها المشاركون، إلى جانب اللهجة؛ لما لها من أثر على طبيعة المخرجات اللفظية، وقد يستجيب المشاركون بألفاظ مختلفة تجاه شيء واحد، كما أن الكلمات قد تعني أكثر من معنى واحد لأفراد المجموعة.

الوظيفة والخبرات السابقة Job and Experiences

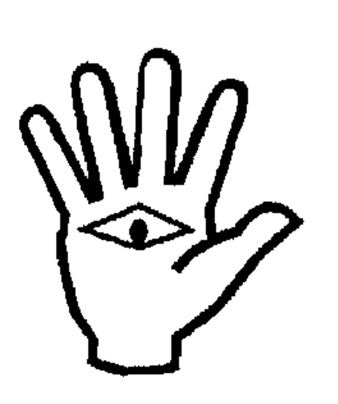
سنتحدث عن "الخبرات السابقة" للمجموعة ضمن بعدين رئيسين هما:

- **البعد الأول:** خبرات سابقة في مجال العمل أو الوظائف التي يشغلونها، مثال: كم مضى على عمل مرشد زراعي في الإرشاد الزراعي؟
- **البعد الثاني:** الخبرات السابقة لأفراد المجموعة مع جلسات أو أساليب العصف الذهني، هل سبق للمشاركين المشاركة ببرامج وجلسات كانت قد استخدمت العصف الذهني؟ وما هي انطباعاتهم ومواقفهم تجاه ذلك؟

التخصص Area of Specialization

ترتبط فاعلية جلسات العصف الذهني ارتباطاً وثيقاً بالتخصص الذي يحمله أفراد المجموعة، فكلما كان أفراد المجموعة يشتركون بالتخصصية في حقل حياتي محدد، مثل: إرشاد زراعي، إرشاد صحي، إرشاد بيئي، إدارة عامة.. الخ كلما سهل تقبلهم وإدرارهم لأفكار نوعية، وهذا ما يعرف بعقد جلسات العصف الذهني لذوي الاختصاص (Subject Matter Specialists)، وكلما تجانست المجموعة كلما انساب عملها بشكل أكثر يسراً، ومن أبرز عناصر التجانس التخصص.

القيم والمعتقدات Values and Beliefs



القيم والمعتقدات ذات تأثير كبير جداً على نظرتنا لأساليب التعليم والتدريب التي نتعلم بها، وكثيراً ما نلاحظ تأثير ذلك على تقويم استخدام أساليب العصف الذهني، ومن الأمثلة على ذلك؛ أن عدداً من المشاركين في بعض البرامج التدريبية لا يقدرون عالياً استخدام أساليب العصف الذهني، ويصفونها بأنها أساليب هادرة للوقت دون فائدة، ولا جدوى منها، ويحدث ذلك بسبب تأثر كثير من الناس بالأساليب المختلفة الجامدة التي تعلموا بوساطتها في السابق.

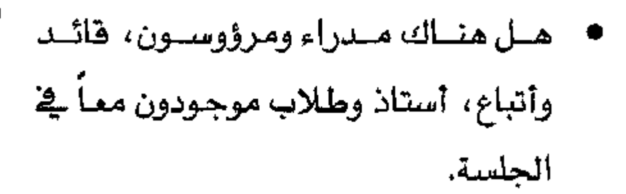
العلاقـــــات Relations

من المهم للميسر ان يتعرف إلى طبيعة العلاقات التي تحكم المشاركين

من حيث:



- هل هم متعارفون من قبل؟



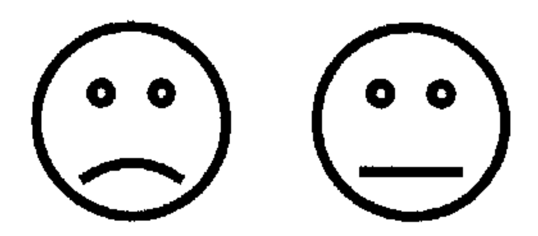
- هـل هنـاك مـدراء ومرؤوسـون، قائـد وأتباع، أستاذ وطلاب موجودون معاً في الجلسة.

وتجـدر الإشـارة إلى أن الأفـراد يتـأثرون في جلسات العصف الذهني تأثراً كبيراً بمن هو موجود في الجلسة، فمثلاً: إذا وجد المدراء مع الموظفين؛ فإن لهذا تأثيراً من نوع ما ومن درجة ما على الإدرار الفكري للمشاركين، بسبب عوامل الخوف والأمن الوظيفي وغيرها.

الرسمية Formality

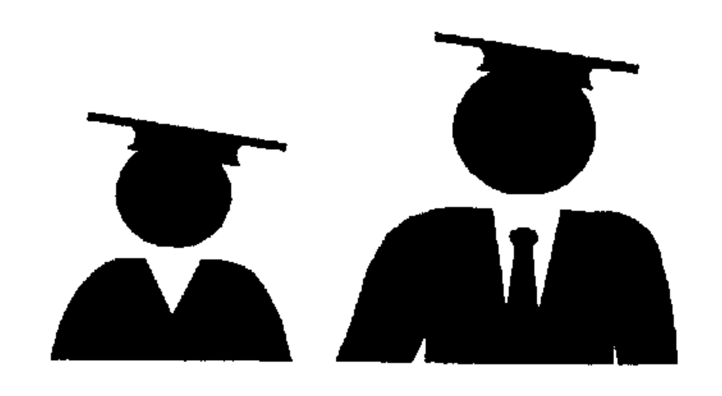
تتطلب جلسات العصف الذهني درجة عالية من اللارسمية والأريحية التفاعلية، ومن هنا اذا كان المشاركون يمثلون وظائف تتسم برسمية من يشغلها؛ فإن ذلك سيؤثر على ديناميكية العصف ويجعله بطيئاً، ومن ثم سيخيم على أجواء العصف الرتابة والملل.

ولذلك لابد من تهيئة أذهان الفئة المستهدفة إلى متطلبات جلسات العصف الذهني: كاللارسمية المعقولة والأريحية، والتقبلية، والتفاعلية، والتنازل مؤقتاً عن قسط وافر من القوة (Power) المستمدة من الوظيفة أو المكانة الاجتماعية.



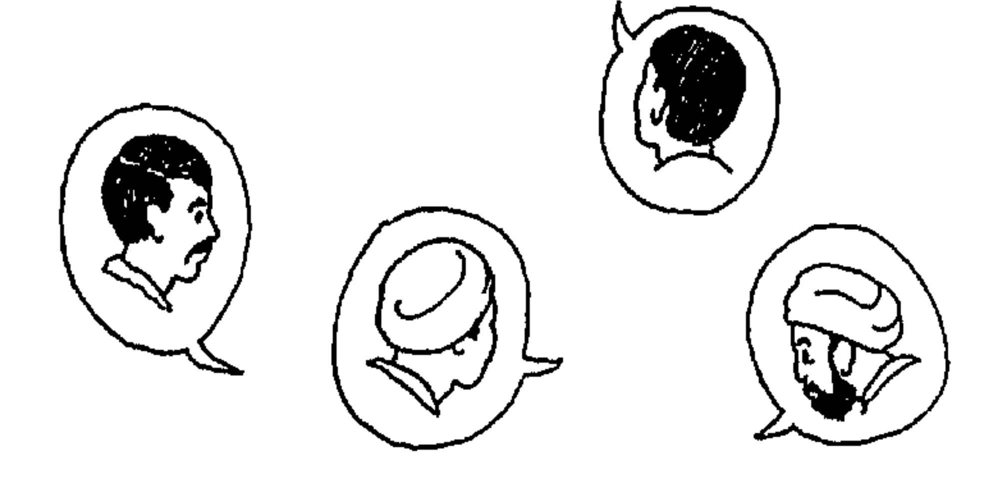
درجات التعليم الرسمي Formal Education

جلسات العصف الذهني ليست حكراً على مجموعات متعلمة، ولكن نسوق هذه الخاصية من باب ضرورة معرفة الميسر بالجمهور؛ من حيث مهارات القراءة والكتابة، وعلى الميسر أن يعرف مسبقاً بأنه إذا اختار أسلوب العصف الذهني التدويني؛ فإن من الضرورة ان تكون الفئة المستهدفة قادرة على الكتابة.



الفئات أو المجموعات المستهدفة في جلسات العصف الذهني

مجموعات متجانسة[1] Homogenous Groups	مجموعات غير متجانسة Hetrogenous Groups
❖ مرشدون صحيون	❖ طلاب المدرسة (اكثر من صف)
❖ مرشدون زراعيون	❖ متطوعون (في أكثر من حقل)
❖ أطباء أطفال	❖ الأطباء (أكثر من تخصص)
❖ رؤساء بلديات	❖ متدربون (من الصحة، الزراعة... الخ) مثال دورة: تدريب مدربين
❖ منسقو تدريب	
❖ محافظون	❖ ربات بيوت
❖ معلمو رياضيات للمرحلة الأساسية	مزارعون (نحل، بستنة، ثروة حيوانية)
❖ مربو الدواجن	



(1) فقد أخذنا عنصر التخصص وتشابه حقل العمل كأحد أبعاد التجانس.

مداخل للعصف الذهني

العصف الذهني كمعبر

Brainstorming As Entery

فكرة العصف الذهني كمعبر تقوم أساساً على

النظر إلى العصف الذهني كنشاط (As Activity)



من مزايا طريقة العصف الذهني كمعبر، أنها تساعد في الكشف عن معتقدات ومشاعر المشاركين، وكذلك جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع محدد في فترة زمنية قصيرة نسبياً، كما أن استخدام هذه الطريقة لا يستلزم جهوداً كبيرة في الإعداد والتحضير، فضلاً على أنها تساعد على التفاعل وتبادل المعلومات والتهيئة للموضوع القادم.

وفيما يلي بعض الأمثلة على طريقة العصف الذهني كمعبر، مأخوذة من بعض الدورات والورش التي أدارها المؤلف.

سوف يدخل القرية مشروع لتشجيع النساء على المباعدة بين الأحمال، ما هي الأمور الهامة التي ينبغي لنا دراستها قبل ان ندخل المشروع؟

وفيما يلي مجموعة الكلمات التي سجلها المؤلف مأخوذة من (10) سيدات شاركن بورشة عمل بعنوان "**تخطيط برامج التثقيف المحلي للنساء الريفيات**" بتاريخ 1993/10/24 في مركز الاميرة بسمة للخدمات الاجتماعية بمدينة معان.

رأي الرجل/ عدد سنوات الحمل/ الطرق المحلية المستخدمة للمباعدة بين الأحمال/ رأي الطب/ وجهة نظر أهالي الزوجين/ جنس المولود الأول/ الوضع الاقتصادي للأسرة/ طبيعة عمل المرأة/ المعتقدات/ عدد الأطفال الحاليين/ عدد الزوجات/ أين تتم الولادات/ وجود معاقين/ التثقيف للرجل والمرأة/ رأي الدين/ صلة القرابة بين الزوجين/ استشارة الرجل/ التوعية/ المستوى المعيشي للأسرة/ العادات والتقاليد/ رأي الرجل/ رأي الدين/ عدد الأطفال/ كم سنة بين المولود والمولود الآخر/ صحة الأطفال/ تربية الطفل/ كم بنتاً أريد/ كم والداً أريد/ المستقبل/ استشارة الرجل/ القرار الأسري/ عدد الأولاد/ حاجات الأولاد/ خوف المرأة/ إنجاب البنات المتكرر/ عدم وجود طبيب/ عدم التفكير بالمشكلة نفسها/ الحالة المادية/ زواج متكرر/ مشكلة تربية الأطفال/ رأي الزوجين معاً/ الشرع والدين/ حالة الزوجة الصحية/ حاجة المرأة للتثقيف/ رأي السيدة نفسها/ رأي الزوج/ عادات المجتمع/ تقبل الناس للفكرة/ مصادر الإرشاد/ شرح الفكرة للناس/ هل سيقبل الناس/ الرضاعة الطبيعية/ التباهي بالأولاد/ المحاضرات التثقيفية/ الجلوس مع الرجل والمرأة/ إرضاع الطفل سنتين.

يلاحظ من العصف الذهني السابق ما يلي:

1. مجال التكرار للأفكار وارد.
2. مجال تأثر المشاركين بعضهم ببعض وارد، فمثلاً ما ينطق به المتدرب الأول يمكن ان يعيده المتدرب الذي يليه، وهكذا.
3. الاحتمال ممكن لورود أفكار لا تمت بصلة للموضوع الأصلي.

وبعد أن انتهى النشاط الأول من العصف الذهني، تم توليف الأفكار المطروحة في نقاط أساسية، اعتبرت أهم ما يجب اعتباره قبل إدخال مشروع للمباعدة بين الأحمال لقرية من القرى.

1. دراسة أولية لنظام المعتقدات في القرية مثال: (العادات والتقاليد، ورأي الرجال والنساء، ودراسة مخاوف المرأة).
2. التعرف إلى رأي الدين وشرحه للناس.
3. دراسة الطرق الارشادية التي ستستخدم في المشروع.
4. مدى تقبل المجتمع المحلي للفكرة.

وفيما يلي مثال آخر لنشاط عصف ذهني كمعبر استخدمه المدرب في تدريب لجان أهلية تطوعية.

قرية أردنية تعاني من التلوث البيئي **كيف يمكن ان نقاوم هذا التلوث؟**

وفيما يلي مجموعة الكلمات التي دونت لهذا النشاط الذي اعتبر تجربة أولية للعصف الذهني كمعبر:

دراسة الأسباب/ التوعية/ وجود المصانع/ استعمال المبيدات/ حملة نظافة/ إرشادات/ نشرات/ محاضرات/ اجتماعات/ ندوات/ المعرفة المبكرة للتلوث/ تكرار التلوث/ الإمكانات المحلية للمقاومة/ مدى استعداد الاهالي للتعاون/ نوعية التلوث/

مدى خطورة التلوث/ تقويم مستمر للجهود/ تعاون الأهالي/ توعية الأطفال/ الوقاية/ حملة إعلامية/ دراسة الاسباب/ الإمكانات المادية/ مشاركة المؤسسات/ مواجهة المشكلة وعدم الهروب منها/ قرب التلوث من المنازل/ المستشفيات/ متى بدأ التلوث/ توفير مواد المكافحة/ ثقافة أهل القرية/ مدة البرنامج/ نوع الحشرات الموجودة/ المشاكل الصحية/ حالات الضرر/ أثر التلوث على البيئة/ الأضرار الناجمة/ الجهات المختصة/ دراسة حالات سابقة/ بعد القرية عن المدينة.



العصف الذهني المتتابع أو المتسلسل

Serialized Brainstorming

فكرة العصف الذهني المتتابع أو المتسلسل تقوم أساساً على النظر إلى العصف الذهني كمحتوى

(As Content)





العصف الذهني المتتابع أو المتسلسل

Serialized Brainstorming

مقدمة:

إن الاختلاف الوحيد بين العصف الذهني والعصف الذهني المتتابع أو المتسلسل؛ يكمن في متابعة عصف المشاركين لنتاج عصفهم الأول على فكرة أو أكثر، وذلك من باب التوغل والتعمق في عصف الأفكار، بغية ضمان الإحاطة الشاملة بموضوع من الموضوعات.

إن المراد في العصف الذهني المتتابع؛ هو الوصول إلى أدق التفاصيل والمعلومات، وبذل جهد أشمل من الجميع للكشف أكثر فأكثر عن دقائق الأمور، وفي هذه الطريقة كما أشرنا؛ تؤخذ الفكرة من جديد، وتتم الإجراءات نفسها، سواء من حيث العصف الذهني لمجموعة صغيرة، أو العصف الذهني لمجموعة كبيرة تعصف من خلال مجموعات عمل صغيرة.

من مزايا هذه الطريقة سبرغور الأمور، وتساعد على تدعيم قدرات المشاركين في البحث والتمحيص، ولكنها - أي طريقة العصف الذهني المتتابع - طريقة مستهلكة للوقت ومملة في بعض الأحيان.

مثال على العصف الذهني المتتابع أو المتسلسل:

لنفترض ان جلسة العصف الذهني الأولى كانت بعنوان:

تسمية أسباب انتشار تعاطي المخدرات **بين الشباب في العالم العربي**

ولنفترض أن من بين نتاجات العصف الأسباب التالية:

- الظروف والأسباب المتعلقة بالأسرة التي ينتمي إليها المتعاطي.

- ظروف نفسية.
- تأثير رفاق السوء.
- تأثير وسائل الأعلام.
- الإنتاج المحلي.

وإذا ما حاول المشاركون والميسر استخدام أسلوب العصف الذهني المتتابع بهدف الوصول إلى تحدي أدق المعالم النتاجات؛ عندئذ يتناول الميسر أحد المعالم على النحو التالي:

كيف يؤثر رفاق السوء؟

إن المهم في استخدام أسلوب العصف الذهني المتسلسل أو المتتابع هو مهارة الميسر والمشاركين في صياغة موضوع أو سؤال أو فكرة العصف، بمعنى أننا لو أخذنا النتاج المتمثل بتأثير رفاق السوء فإن السؤال هو ماذا سنعصف تجاه تلك المسألة هل نعصف على:

أ. من هم رفاق السوء؟

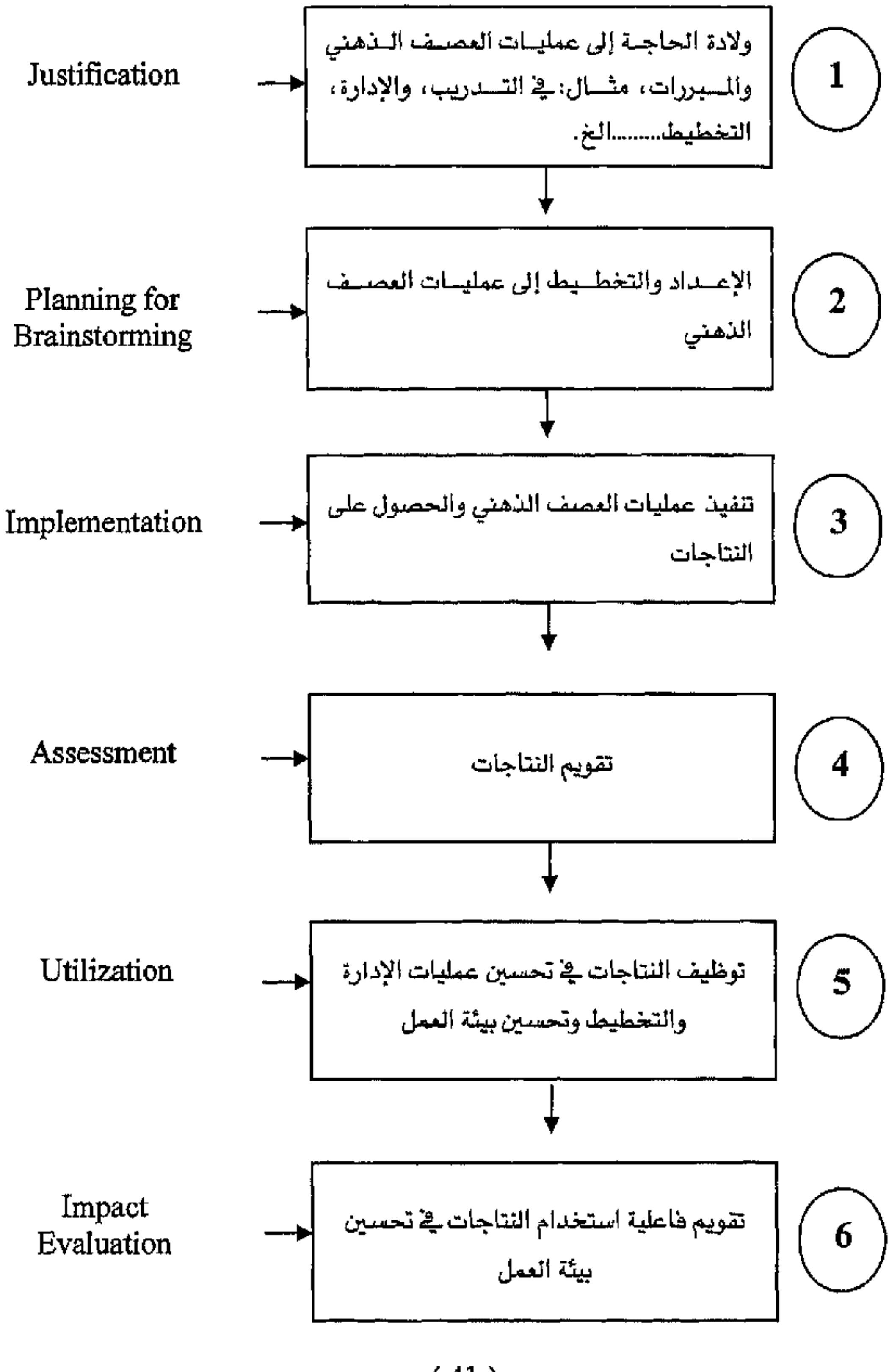
ب. ما هو تأثير رفاق السوء؟

ج. كيف نستطيع ان نحد من تأثير رفاق السوء؟

وهكذا يوجد عشرات الأسئلة التي يمكن ان نفكر بها، إن الأمر المهم هو تحديد وصياغة الفكرة أو السؤال، ومعرفة الاتجاه الذي يحكم عملية العصف.

العصف الذهني كعملية

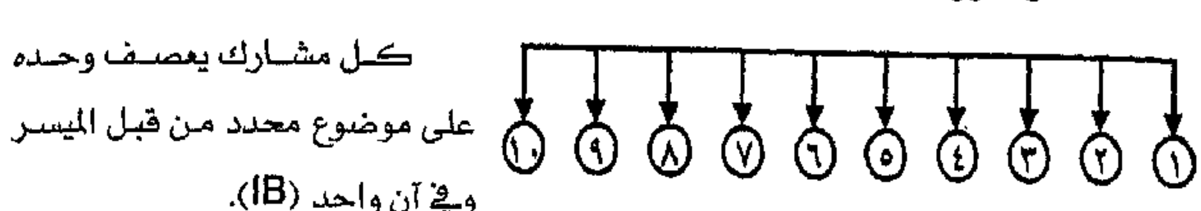
Brainstorming As Process



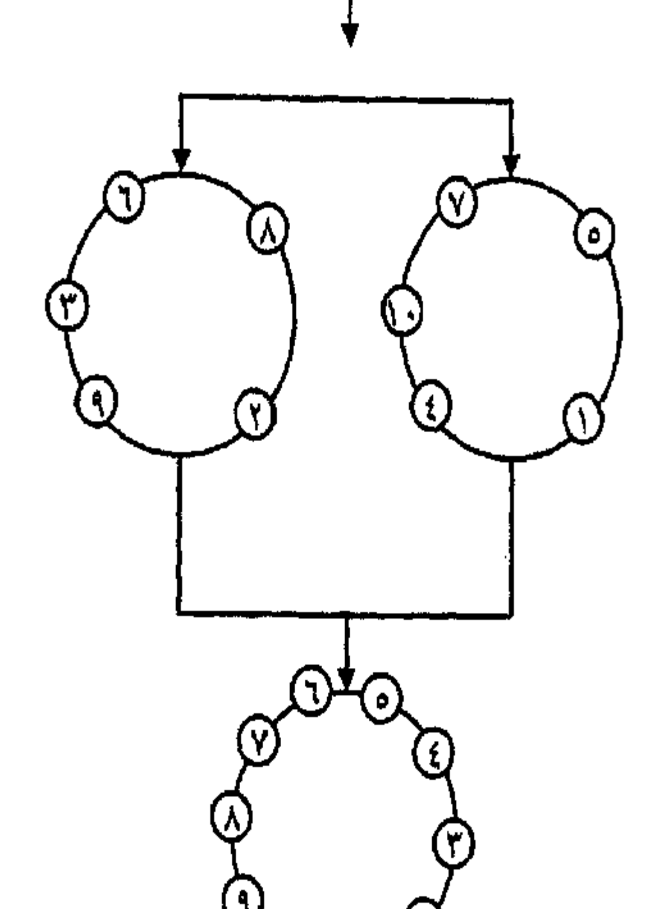
أشكال تنفيذ العصف الذهني

Forms of Implementation

- **الشكل الأول**



كل مشارك يعصف وحده على موضوع محدد من قبل الميسر وفي آن واحد (IB).

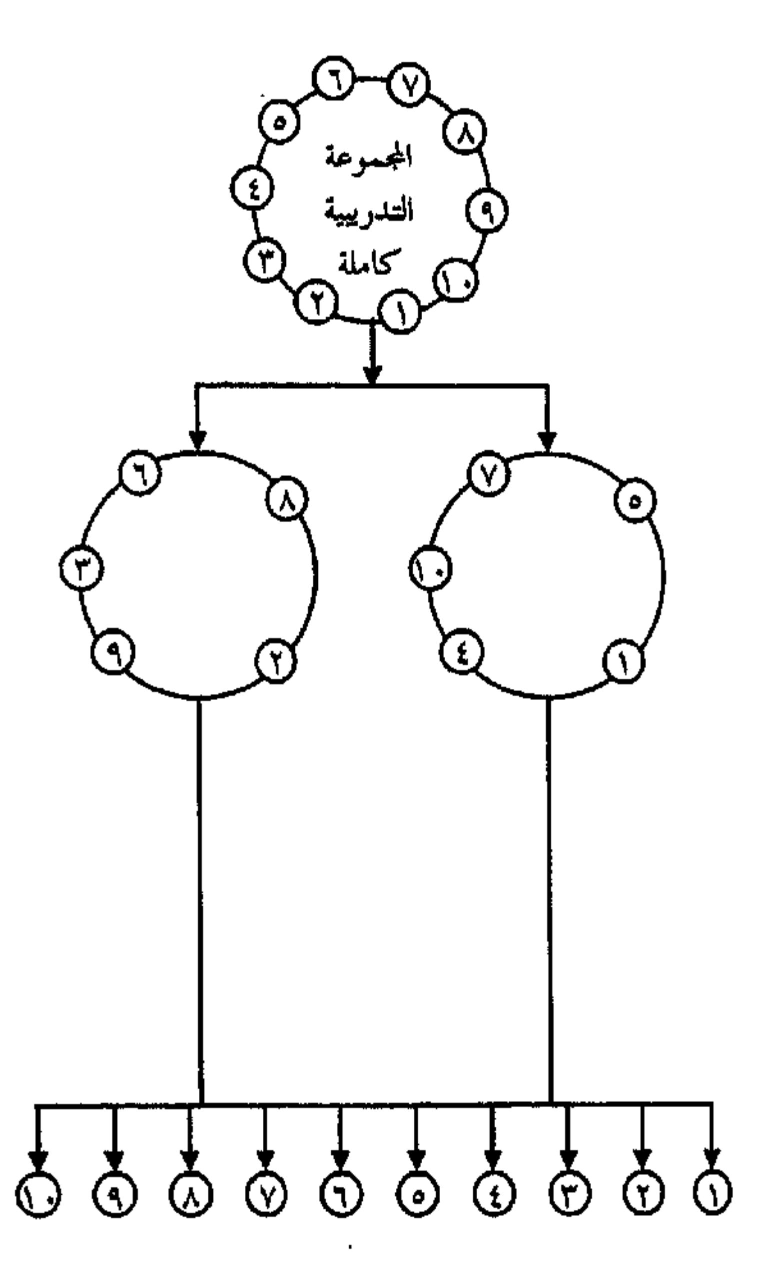


يتوزع الأفراد إلى مجموعات صغيرة لتعصف كل مجموعة على نتاج العصف الفردي وعلى نفس الموضوع (SGB).

تتشكل مجموعة واحدة من جديد وتعصف على نتاجات عصف المجموعات (W G B)

IB ⟶ **SGB** ⟶ **WGB**

• الشكل الثاني



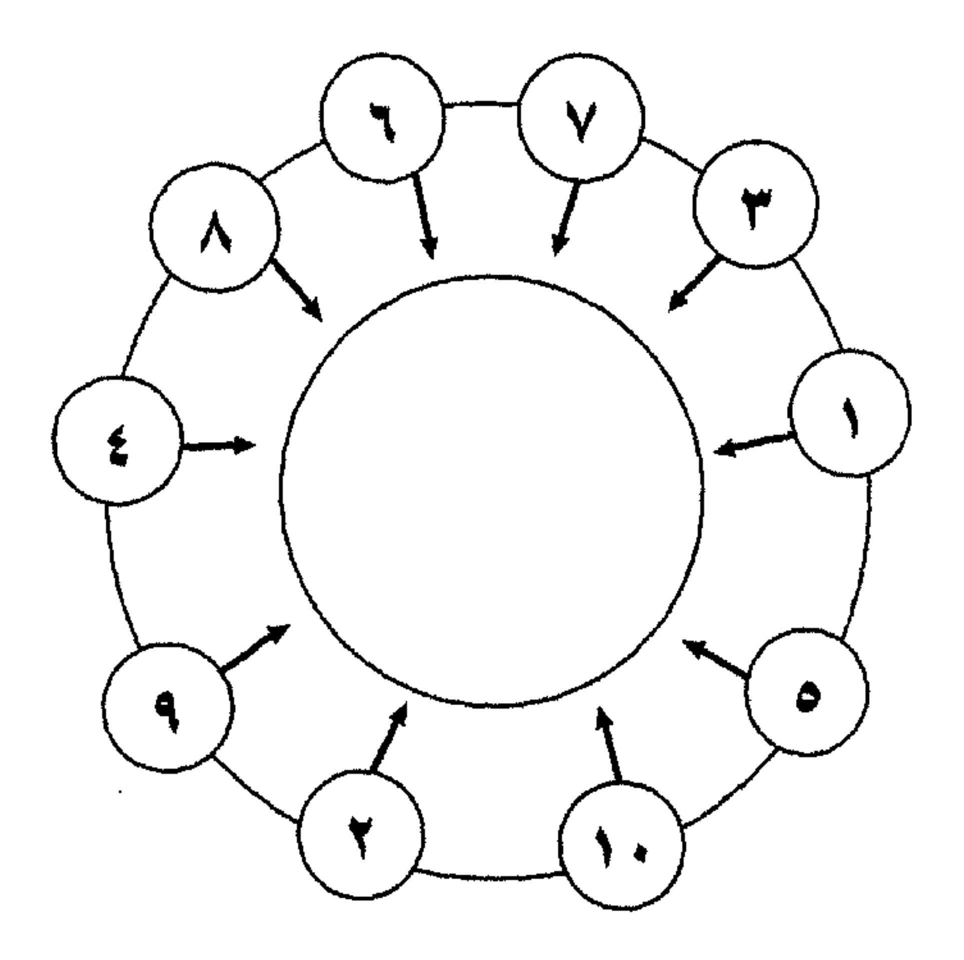
المجموعة التدريبية تعصف جميعاً في وقت واحد على موضوع واحد Whole Group Brainstorming (WGB).

المجموعة التدريبية تنفصل إلى مجموعتين من (2) أو (3) أو (4) مشاركين في كل مجموعة وحسب العدد الكلي لتعصف كل مجموعة من جديد في وقت واحد على نتاجات العصف الأولى. Sub Groups Brainstorming (SGB)

المجموعة الصغيرة تنفصل إلى أفراد ليعصف كل مشارك وحده من جديد في وقت واحد Individual Brain-storming (IB).

WGB ⟶ SGB ⟶ IB

• **الشكل الثالث**

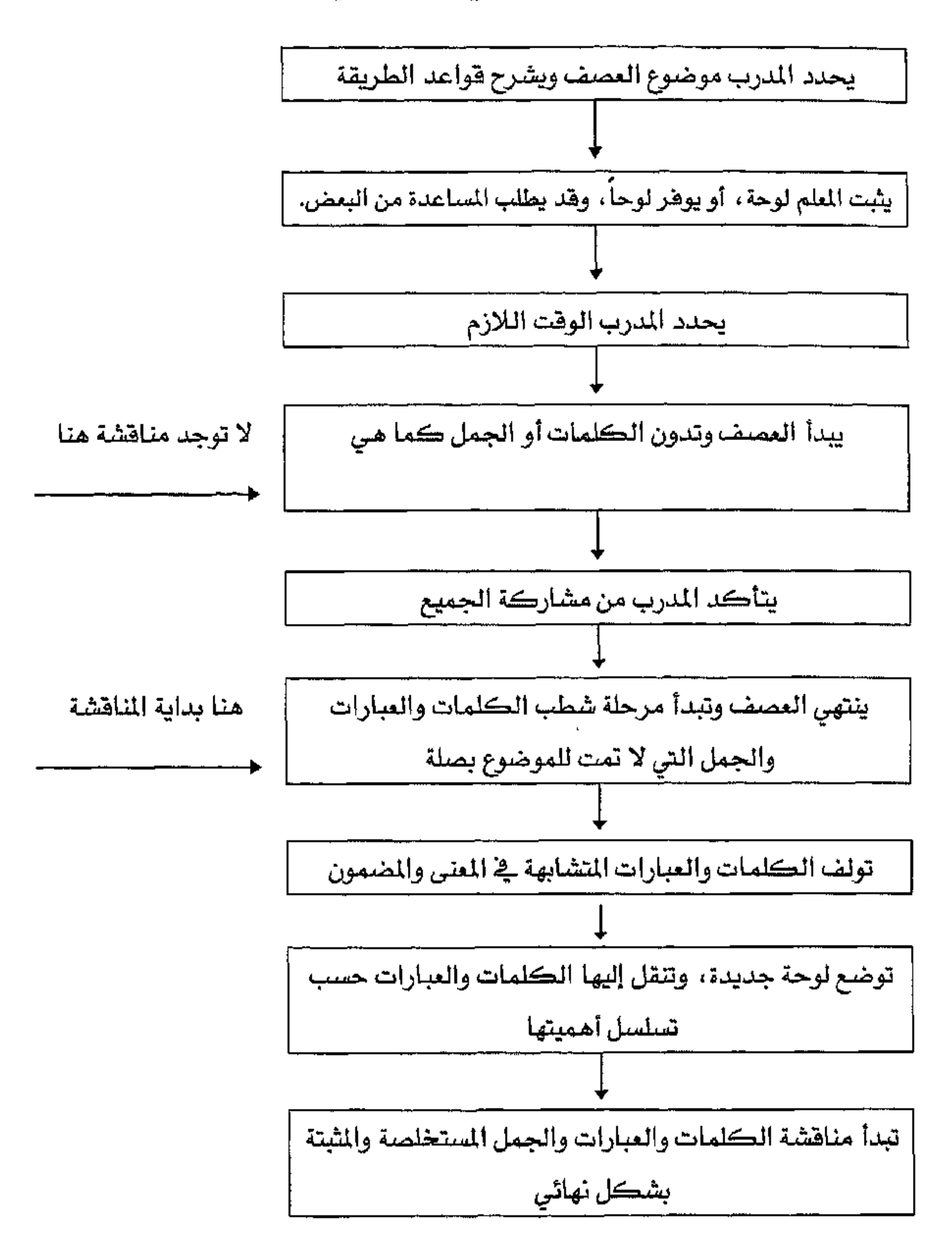


المجموعة التدريبية كاملة تعصف على موضوع محدد وفي آن واحد.

(WGB)

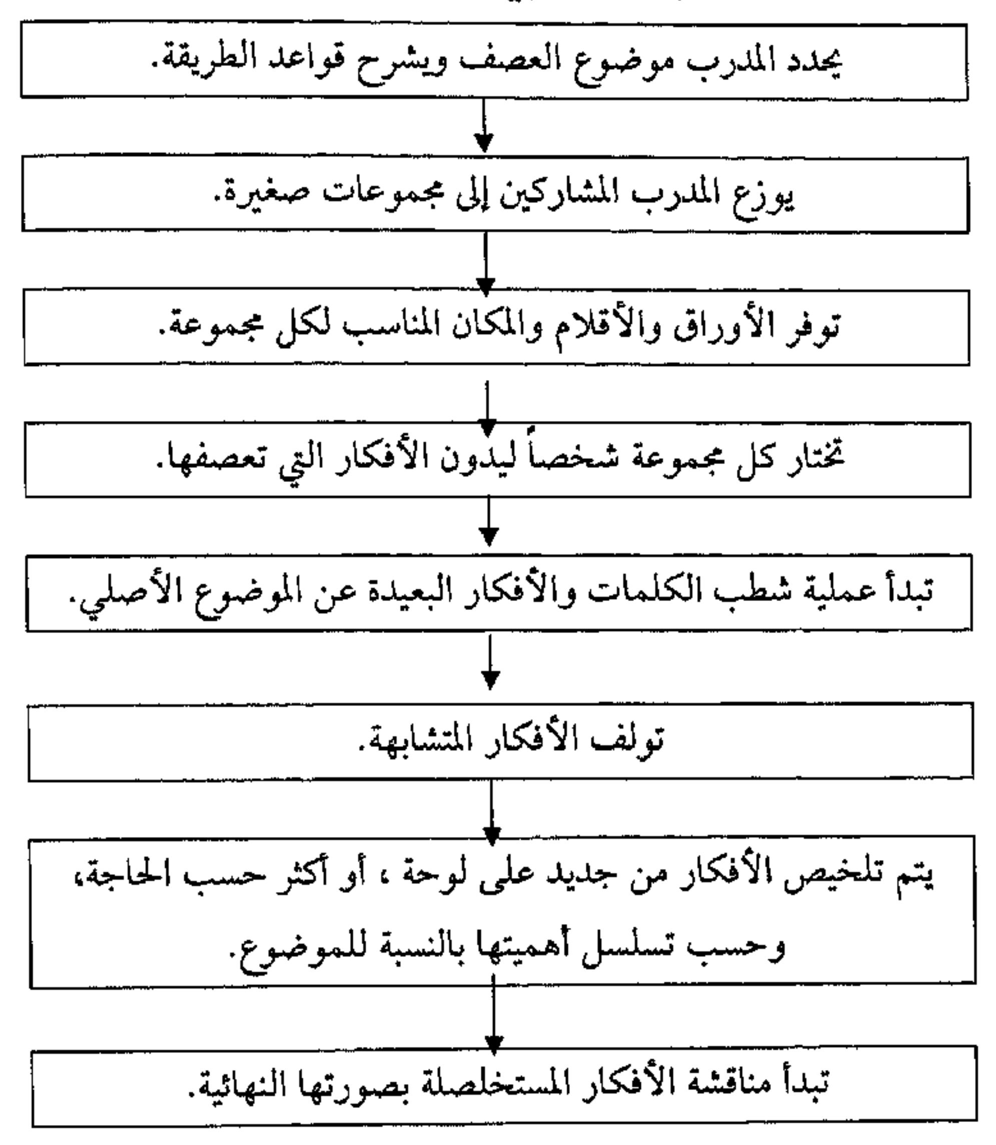
الخطوات المتسلسلة لاستخدام طريقة العصف الذهني

(لمجموعة صغيرة من المشاركين)



الخطوات المتسلسلة لاستخدام طريقة العصف الذهني

(لمجموعة كبيرة من المشاركين)



تختلف طريقة العصف لمجموعة صغيرة عن طريقة العصف لمجموعة كبيرة في كم الأفكار المطروحة، وكذلك في وجود مناخ أوسع للمشاركة بأفكار عديدة، وكذلك تحتاج طريقة مجموعات العمل إلى وقت أكثر من طريقة المجموعة الصغيرة، بالإضافة إلى أن الجهد المطلوب لتوليف المعلومات والأفكار بالنسبة لنتاج عمل المجموعات الكبيرة أكثر من الجهد المطلوب للمجموعة الصغيرة.

مستويات العصف الذهني[1]

Levels of Brainstorming



Individual Brainstorming العصف الإفرادي



In Pairs Brainstorming العصف الثنائي



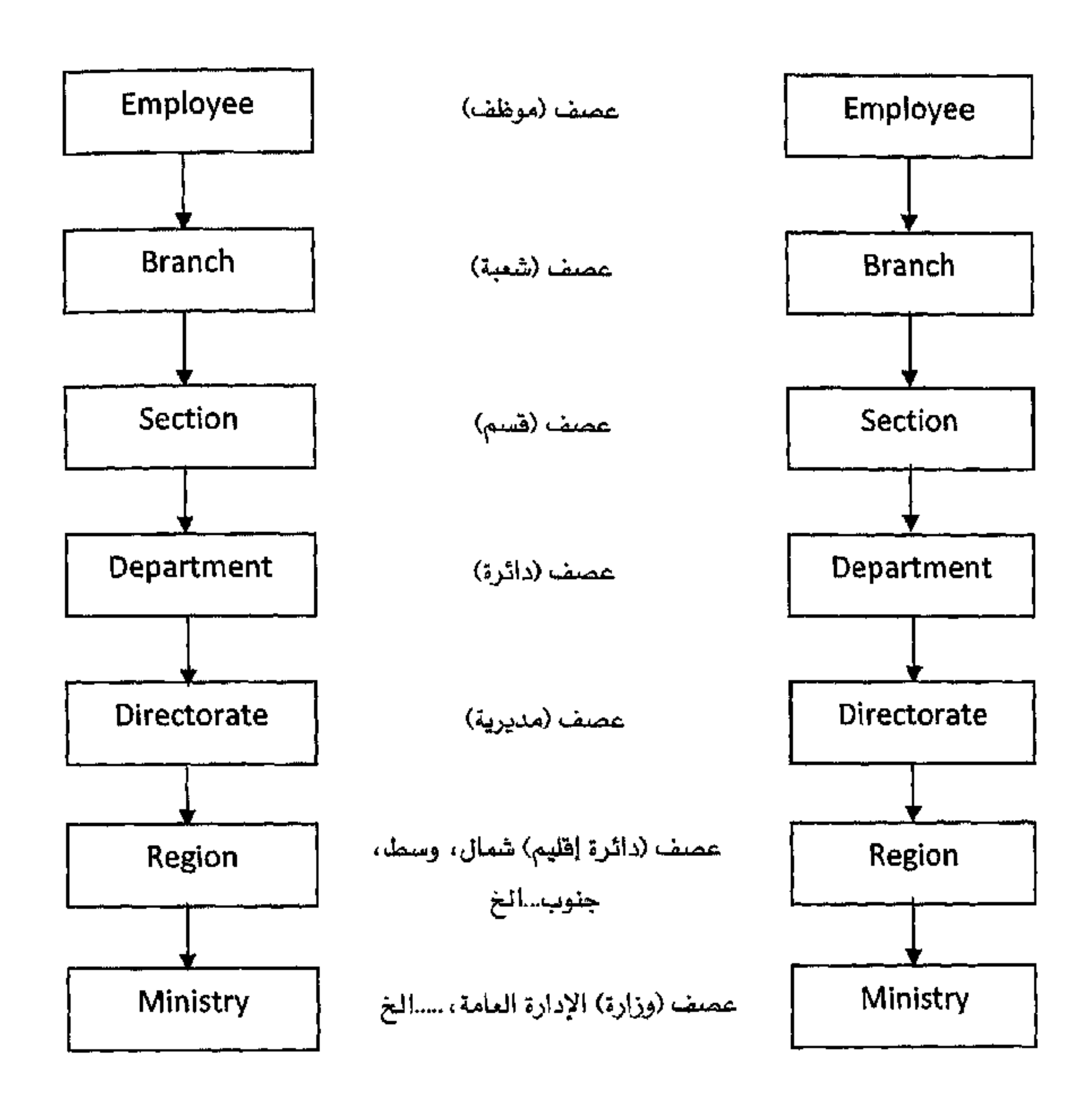
Small Group Brainstorming عصف المجموعة الصغيرة



Whole Group Brainstorming عصف المجموعة الكلية

(1) حسب عدد المشاركين داخل تنظيم معين.

تنفيذ العصف الذهني في بيئة العمل

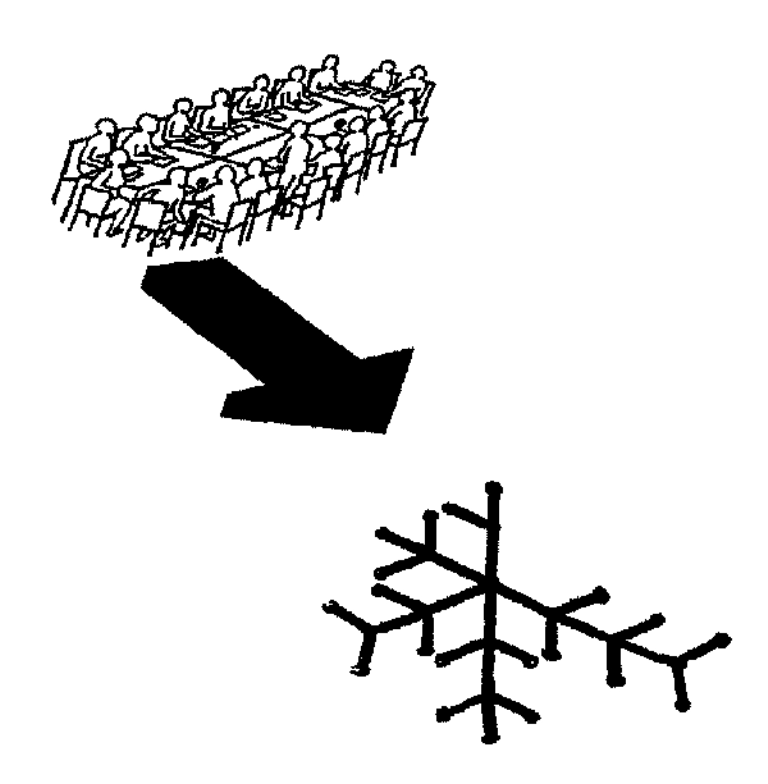


طرائق لتوزيع المجموعة الكلية

إلى مجموعات فرعية

Ways For Splitting the Whole

Group Into Sub Groups



الطريقة الأولى

طريقة المفاهيم The Concept Method

يعمل بهذه الطريقة على النحو التالي:

في اليوم الذي يسبق التدريب يختار المدرب مجموعة من المفاهيم الأساسية حسب عدد المجموعات، فإذا كان يرغب في توزيع المجموعة الكلية إلى خمس مجموعات عندئذ يختار خمسة مفاهيم، ثم يقوم بكتابة عدد من المفاهيم أو المصطلحات الفرعية التي تندرج تحت كل مفهوم، وعدد المفاهيم أو المصطلحات الفرعية يمثل عدد المشاركين في المجموعة الواحدة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تشجيع المشاركين لتولي مهمة توزيع المجموعات بهذا الأسلوب بدلاً من قيام المدرب بهذا العمل في كل مرة.

خطوات تنفيذ الطريقة :

1. إعداد بطاقات تحمل عناوين المفاهيم الرئيسة.
2. إعداد بطاقات مختلفة الألوان تحمل المفاهيم الفرعية.
3. ملاحظة هامة. يجب ان لا تحتوي البطاقات الفرعية للمفاهيم على بطاقات المفاهيم الرئيسية.
4. تأكد من أن مجموعة المفاهيم الفرعية لا تحمل نفس اللون.
5. وزع البطاقات وبحيث يحصل كل مشارك على بطاقة.
6. اطلب من المشاركين البحث عن الأشخاص الذين يحملون المفاهيم الفرعية التي تنتمي إلى عائلة المفهوم الرئيس.
7. تجلس كل مجموعة معاً ثم تجمع البطاقات.
8. توزع ورقة ملخصة كما هو مبين في المثال التالي:

أشكال توزيع المجموعات حسب طريقة المفاهيم

أنشطة موجهة للمشارك*

مهمة | واجب
نشاط | تكليف
تعيين

المهمات*

مهمة فردية
مهمة ثنائية
مهمة مجموعات عمل صغيرة
مهمة مجموعة التدريب
مهمة ميدانية



أدوار*

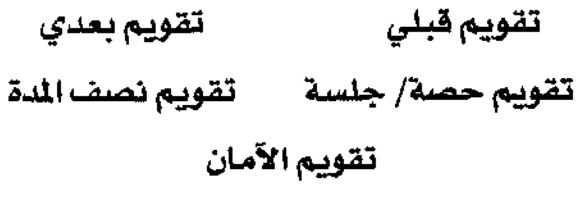
معلم
ميسر
عارض
مراقب
مشجع





مفاهيم*

عمل في مجموعات
تعلم رمزي
تعلم تعاوني
تعلم تشاركي
تعلم فريقي



التقويم*

تقويم قبلي | تقويم بعدي
تقويم حصة/ جلسة | تقويم نصف المدة
تقويم الأمان

---

* لا يرد المصطلح على بطاقات.

مثال آخر على توزيع المجموعة الكلية إلى مجموعات فرعية

باستخدام طريقة المفاهيم

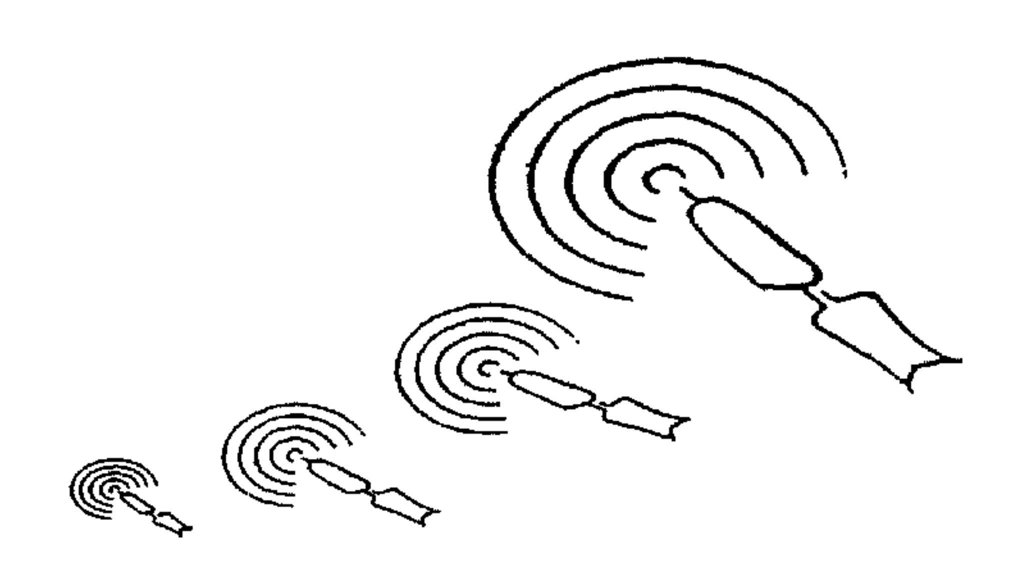
مجموعة 1 : أهداف فرعية ، أهداف خاصة ، أهداف آنية ، أهداف قصيرة الأمد ، أهداف ثانوية.

مجموعة 2 : أهداف عامة ، أهداف أساسية ، أهداف رئيسة ، أهداف كلية ، أهداف مستقبلية.

مجموعة 3 : أهداف المجتمع ، أهداف المنظمة ، أهداف البرنامج ، أهداف جلسة ، أهداف المشروع.

مجموعة 4 : أهداف ملائمة ، أهداف قابلة للقياس ، أهداف واقعية ، أهداف محددة ، أهداف محددة زمنياً.

مجموعة 5 : أهداف سلوكية ، أهداف معرفية ، أهداف مهارية ، أهداف حركية ، أهداف اتصالية.



الطريقة الثانية

طريقة الألوان The Colours Method

يعمل بهذه الطريقة على النحو التالي:

يحدد المدرب أو الميسر العدد الكلي للمجموعة ولنفترض عشرين (20) مشاركة ومشاركاً، ويحدد العدد الكلي للمجموعات الفرعية ولنقل خمس (5) مجموعات، إذن يتوقع أن يكون لدينا أربعة (4) مشاركين في المجموعة الأولى.

يحضر المدرب بطاقات أو أوراقاً بعدد المجموعات، مثال: أوراق حمراء، صفراء، زرقاء، خضراء، بيضاء، ثم يختار من كل لون أربع (4) بطاقات أو أوراقاً، مثال: (4) بطاقات حمراء، (4) صفراء، (4) زرقاء، (4) خضراء، (4) بيضاء، ثم يتأكد من عدد كل لون ثم من العدد الكلي وهو عشرون (20) بطاقة.

يخلط المدرب الأوراق أو البطاقات خلطاً جيداً، ثم يضعها في سلة، ويمررها على المشاركين فيحصل كل واحد منهم على بطاقة.

ويتأكد من أن كل مشارك لديه بطاقة، وبعد ذلك يطلب من المشاركين الذين يحملون البطاقات المتشابهة من حيث اللون أن يجلسوا معاً.

ويمكن إدارة هذه الطريقة بشكل آخر مثلاً؛ عن طريق تصور ورقة المهمات أو التمارين التي سيعمل عليها المشاركون بألوان مختلفة، وبحيث تصور المهمة أو التمارين خمس (5) مرات بأوراق تحمل ألواناً مختلفة.

الطريقة الثالثة

طريقة الأمثال الشعبية Popular Proverb Method

يعمل بهذه الطريقة على النحو التالي:

- يحدد عدد المشاركين الكلي (20).
- يحدد عدد المحموعات الفرعية (5).
- يحدد عدد الأفراد في المجموعة الواحدة (4).
- يختار المدرب (5) أمثالاً شعبية شائعة، ويفضل أن تكون ذات صلة بالمحتوى التدريبي، أنظر الانموذج المرفق حيث اخترنا امثالاً ذات علاقة بالجماعة، وكان موضوع البرنامج التدريبي (العمل في مجموعات صغيرة).
- يجب ان يكون مجموع كلمات الأمثال المختارة مساوياً تماماً لعدد المشاركين في البرنامج.
- تكتب الكلمة أو المقطع الواحد على بطاقة منفصلة.
- يتأكد المدرب مرة أخرى من عدد البطاقات، ويجري تمريناً ذاتياً مع نفسه لكي يتأكد من سلامة الاجراءات.
- يجب اختيار أمثال جيدة ولا تخدش شعور المشاركين.
- يوزع المدرب البطاقات.
- يبدأ المشاركون بالبحث عن شركائهم الذين يحملون الكلمات التي تتم المثل كاملاً ويجلسون معاً.
- انظر المثال المرفق.

أشكال توزيع المجموعات باستخدام طريقة الأمثال الشعبية

الموت/مع/ الجماعة/ رحمة.

إذا/ توزع/ الحمل/ بنشال.

إلي ما/ بهاوش/ بلم/ حجار.

إذا انجن/ ربعك/ عقلك/ ما بنفعك.

حط رأسك/ مع هالروس/ وقول يا/ قطاع/ الروس.

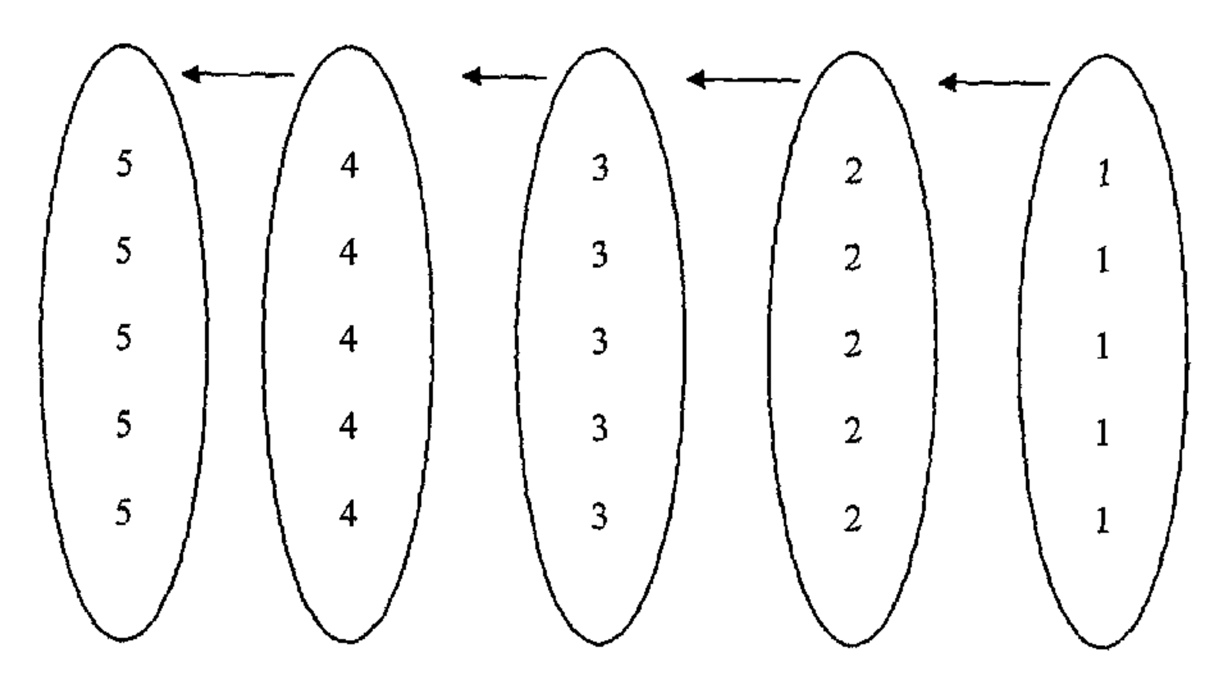
يا جاري/ إنت/ بحالك/ وأنا بحالي.

الطريقة الرابعة

طريقة الأرقام The Number Method

يعمل المدرب بهذه الطريقة على النحو التالي:

- يتعرف إلى عدد المشاركين الكلي.
- يحدد عدد المجموعات الفرعية ولنقل على سبيل المثال خمس (5) مجموعات.
- يبدأ بإطلاق الأرقام المتسلسلة من 1- 5 على المشاركين، ويبدأ من جديد عندما يصل إلى رقم (5) على النحو التالي:



- بعد ذلك يطلب ممن حصلوا على رقم (1) أن يجلسوا معاً، وهكذا حتى يجلس جميع المشاركين في (5) مجموعات.
- مما يؤخذ على هذه الطريقة ان بعض المشاركين قد يفوتهم تذكر أرقامهم، ولكنها طريقة سهلة غير مستهلكة للوقت.

الطريقة الخامسة

طريقة الرسومات Drawings Method

يعمل المدرب بهذه الطريقة على النحو التالي:

- يحدد عدد المشاركين الكلي.
- يحدد عدد المجموعات.
- يختار لكل مجموعة رسماً، ثم يكرر هذا الرسم بعدد أفراد المجموعة الواحدة.
- انظر المثال التوضيحي التالي:

مثال: الأرنب (5) أرانب:

مجموعة الأرانب (5) مجموعات أرانب.

مجموعة زجاجات الحليب (5) زجاجات.

مجموعة الهاتف (5) هواتف.

مجموع الشموع (5) شموع.

التوزيع في ضوء الرسومات باستخدام عائلة البطاقات

1. مجموعة الأرنب.
2. مجموعة الأرانب.
3. مجموعة زجاجات الحليب (الأمومة).
4. مجموعة الهاتف.
5. مجموع الشموع.



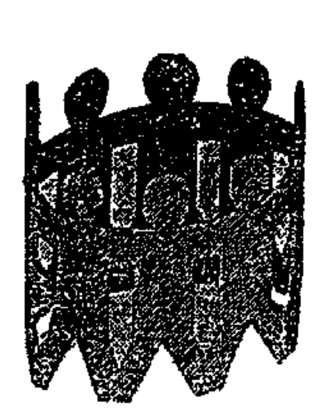
الطريقة السادسة

التشكيل الحر The Free Method

يعمل المدرب بهذه الطريقة على النحو التالي:

يعلن المدرب عن حاجته ال (5) أو (4) أو (6) ... الخ مجموعات، ثم يطلب من المشاركين أن يختاروا المجموعة التي يريدون الأنضمام اليها، وحتى يضمن المدرب الحصول على العدد المطلوب، سواء بالنسبة لعدد المجموعات الفرعية أو عدد المشاركين في المجموعة الواحدة، فإن عليه أن يثبت بطاقة 1، 2، 3، 4 ... الخ على الطاولات، وعدد الأفراد المسموح به.

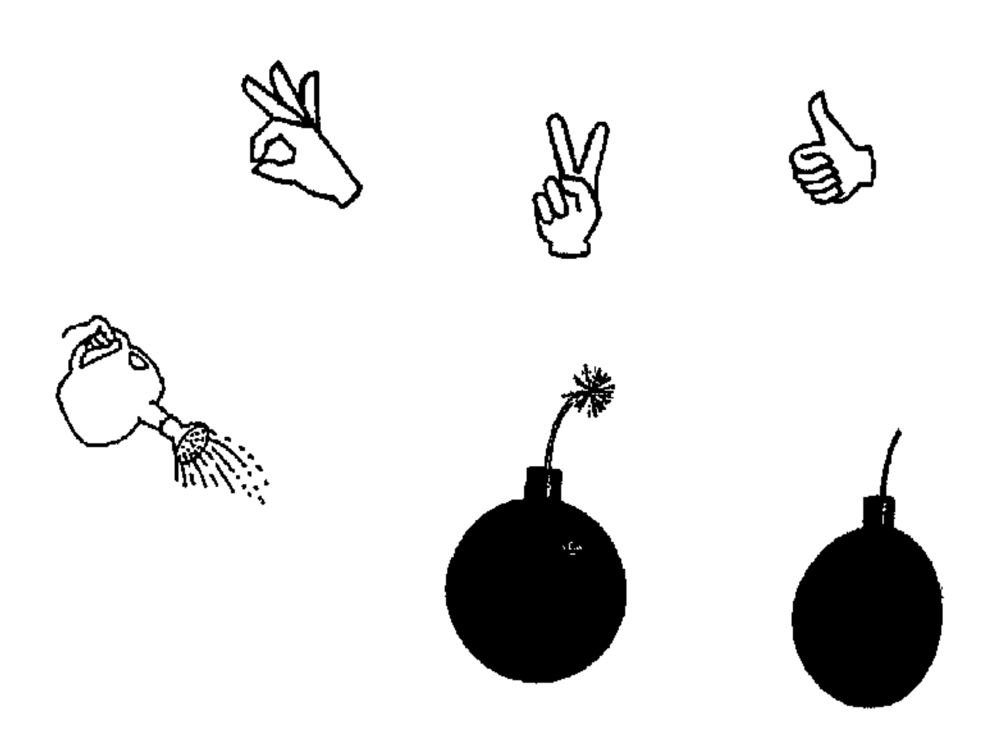
وتجدر الاشارة إلى أن استخدام هذه الطريقة شائع في البرامج التدريبية التي يشارك بها أناس من ثقافة لا تعلن ولكن تمارس ضمنياً مسائل مثل؛ رغبة الإناث بالجلوس لوحدهن في مجموعة، والذكور في مجموعة أخرى.







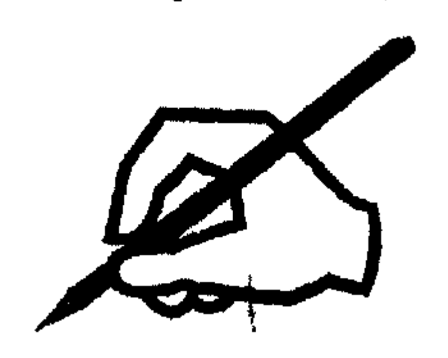
تخطيط وإدارة جلسة عصف ذهني
الأعمال القبلية والاثنائية
والبعدية وقائمة مراجعة



قبل العصف الذهني

Before Brainstorming

- أمسك بورقة وثبت عليها لماذا تريد استخدام العصف الذهني.
- لديك الآن ورقة عليها الأهداف (أهداف استخدام العصف الذهني).
- ادرس الأهداف غير مرة وقم بإجراء التعديل اللازم.



- اعرض الأهداف على شخص آخر، وتعرف إلى رأيه وادخل التعديل اللازم.
- تعرف إلى خصائص الجمهور من حيث الجنس والعدد والخلفية، حدد ذلك في كل مرة، حتى ولو كان الجمهور المستهدف هو جمهور معروف اليك، مثال: موظفو القسم لديك؟
- اختر المكان المناسب وراع الشروط الهامة في اختيار المكان، ثم جهز المكان تجهيزاً مناسباً.
- وفر المواد اللازمة من اقلام وورق ولاصق وما ال ذلك من مواد تلزمك، وقم بتوزيع هذه المواد على الطاولات، أو الأماكن التي من المتوقع أن يعمل بها الجمهور خلال العصف الذهني، وتأكد من صلاحية المواد للاستخدام؛ خاصة الأقلام.
- حضر المهمة التي سيعمل عليها الجمهور؛ ما هو المطلوب من المشاركين؟
- والمهمة إما أن تكون مكتوبة على صحيفة، أو شريط مسجل، أو ورقة فليب شارت، أو على شفافية أو اتصال لفظي ولكن أفضل الحالات هي كتابة المهمة كتابة، لكي نسهل على المشاركين فهمها وتذكرها، ويحسن بنا أن نثبتها أمامهم طيلة الجلسة إذا كانت مكتوبة على ورق فليب شارت.

- اكتب الخطوات التي ستتبعها عند تنفيذ جلسة العصف الذهني، لا تكتف بأنك على معرفة تامة بالخطوات ذهنياً، لابد لك من الكتابة.
- تفحص غير مرة الخطوات التي كتبتها.
- خطط للوقت الكلي للجلسة، ثم وزع الوقت الكلي إلى أوقات فرعية على الخطوات المعدة في البند السابق.
- احصر الأدوار المطلوبة لهذه الجلسة وضع وصفاً للأعمال المناطة بكل دور (ميسر، موثق، موقت، مشارك، مزود مواد .. الخ).
- ناقش –من حيث المبدأ- الأدوار مع الأشخاص المعنيين.
- حدد آلية التوثيق وتأكد من سلامتها:
  - مسجلة.
  - ورق قلاب.
  - تصوير فلمي.
  - نماذج كتابة.



- تأكد من صلاحية المعينات التدريبية اللازمة مثل:
  - جهاز الحاسب.
  - آلة التصوير الفوتوغرافي.
  - آلة التصوير السينمائي (فيديو).
  - جهاز المسلاط.
  - الطابعات.
  - الشفافيات.
  - الأقلام بأنواعها.
  - جهاز عرض (السلايدات).
  - أشرطة تسجيل.
  - جهاز التلفاز والفيديو.

- قم بزيارة أخيرة لموقع العصف وتأكد مما يلي:
  - وجود مقاعد كافية.
  - التدفئة أو التبريد وحسب الظروف.
  - توافر المعينات.
  - السلامة والأمان.
  - الخدمات المساندة.
  - التيار الكهربائي.
  - الوصلات الكهربائية.
  - النظافة العامة.
  - وجود آلية التوثيق.
  - مساحة كافية بين الطاولات والكراسي.

أثناء العصف الذهني During Brainstorming



- تأكد من وصول المشاركين.
- تأكد من العدد.
- رحب بهم.
- قدم نفسك.
- قم بنشاط لكسر الجمود.
- قم بنشاط لتعارف المشاركين (إذا كان نشاط العصف هو بداية البرنامج).
- اعرض أهداف جلسة العصف الذهني.
- حدد مع المشاركين الأدوار من جديد ورحب بأي جهود ومساهمات تطوعية.
- بين الأعمال المناطة بكل دور من الأدوار.
- وزع المشاركين إلى افراد ، مجموعات صغيرة وحسب ما هو مقرر سلفاً.
- اطلب من المشاركين التأكد من وجود المواد على طاولاتهم.

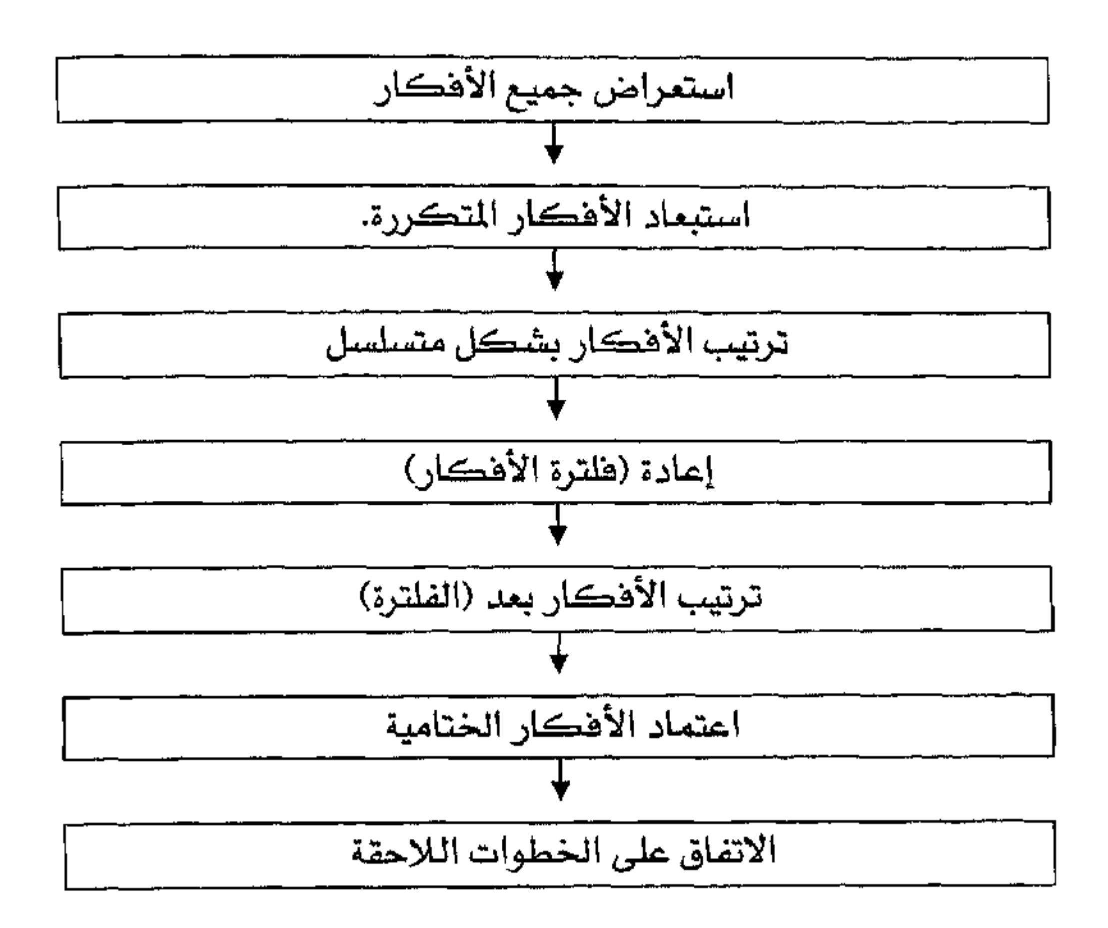
- أعلن عن قواعد الجلسة وقواعد العصف الذهني.
- قدم المهمة.
- اشرحها جيداً.
- اطلب اسئلة.
- اجب عن الاسئلة والاستفسارات.
- تأكد من وجود الموثق وجاهزيته.
- أعلن عن الوقت المتاح.
- استعد.
- اعلم الجميع عن ضرورة الاستعداد.
- قدم المهمة مرة اخرى.
- اسمح للمشاركين بالبدء بالعصف.
- تأكد من قيام الموثق بالتوثيق.
- راقب التوثيق، وفر وبسرعة ما يحتاج اليه المشاركون.
- ساعد ان لزم، شجع المشاركين بتقديمك لبعض الافكار اذا سمحت القواعد بذلك.
- تأكد من توجه المشاركين والتزامهم بالموضوع.
- أعلن عن انتهاء الوقت.

بعد العصف الذهني After Brainstorming



- وجه التحية والشكر.
- أعط استراحة.
- وجه شكراً فردياً.
- اشكر أصحاب الأدوار المختلفة.

- بعد الاستراحة؛ أبدأ مع المشاركين بمناقشة الأفكار حسب المخطط التالي:



- عصف على عصف.
- إعداد خطة عمل.
- وثق النتاجات.
- طباعة وتوزيع النتاجات.
- الاتفاق على آلية المعالجة النتائج مع المشاركين.
- تقويم جلسة العصف الذهني.

قائمة مراجعة للميسر

B (قبل)	D (أثناء)	A (بعد)
• حدد مبررات استخدام العصف الذهني. • اكتب اهداف استخدام العصف الذهني. • عد وادرس الأهداف مرة ثانية. • اعرض الأهداف على إنسان آخر. • حدد خصائص الجمهور. • هيء مكان للعصف. • وفر المواد اللازمة. • وزع المواد. • قم بإعداد المهمة. • اكتب الخطوات بالتسلسل. • افحص الخطوات مرة أخرى. • خطط للوقت الكلي والفرعي. • وزع الوقت الكلي على الخطوات. • احصر الأدوار المطلوبة. • ضع وصفاً لأعمال كل دور من الأدوار. • ناقش الأدوار. • تأكد من صلاحيات المعينات التدريبية. • نظرة أخيرة على الموقع.	• وصول المشاركين. • العدد. • رحب. • قدم نفسك. • نشاط تعارف وكسر الجمود. • اعرض الاهداف. • حدد الأدوار. • فسر الأدوار. • وزع المجموعة إلى مجموعات فرعية. • تأكد من توافر المواد. • قدم المهمة. • اشرح جيداً. • اطلب أسئلة. • اجب عن الأسئلة. • أعلن قواعد العصف والجلسة. • تأكد من آلية التوثيق. • أعلن عن الوقت المتاح. • اطلب الاستعداد. • اسمح بالعصف. • تأكد من التوثيق. • تدخل للتشجيع والتوجيه. • أعلن عن انتهاء الوقت.	• تقدم الشكر. • استراحة. • استعراض الأفكار المتجمعة. • استبعاد الأفكار المتكررة. • ترتيب الأفكار بشكل متسلسل. • إعادة (الفلترة) للأفكار. • ترتيب الأفكار بعد الفلترة. • اعتماد الافكار الختامية. • الاتفاق على الخطوات اللاحقة. • توثيق النتاجات. • طباعة وتوزيع. • الاتفاق مع المشاركين على آلية لمعالجة النتائج. • تقويم الجلسة.

العصف الذهني مسهلات (مزلقات) (Lubricators)



لفظي	غير لفظي
• نعم نعم.	• ابتسامة.
• "أيوا أيوا".	• نظر إلى كافة الاتجاهات (مسح عيني).
• تمام.	• الإيماء بالرأس كعلامة للموافقة.
• يا سلام عليكم.	• الميلان والاتكاء على شيء.
• ممتاز دعونا نرى المزيد.	• يتقدم خطوة.
• رائع.	• يرجع خطوة.
• "حلو حلو".	• تحريك اليد بشكل دائرة.
• شايفين ما اشطركم	
• احسنتم.	
• ليش كنتوا تحكوا مش عارفين.	

المصادر التيسيرية للعصف الذهني

ميسر (داخلي) للعصف من داخل المنظمة أو الهيئة
Internal Facilitator(IF)
يُفرض على المجموعة.

ميسر (خارجي) للعصف من خارج المنظمة أو الهيئة
External Facilitator(EF)
يفرض على المجموعة.

ميسرون فرعيون من داخل المجموعة أو المجموعات وبوجود ميسر خارجي أو داخلي مفروض
Group Self selection With (IF) or (EF)

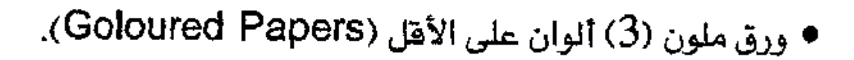
ميسر مختار من قبل المجموعة وبدون وجود ميسر رئيس من داخل المنظمة أو خارجها
Group Self selection Without (IF) or (EF)

ميسر داخلي مع ميسر خارجي، ويعملان مع مجموعة كبيرة، تتوزع إلى مجموعات فرعية، تقوم كل مجموعة بدورها باختيار ميسر مجموعات ذاتي.

أهم المواد والمعدات التدريبية اللازمة لجلسات العصف الذهني

ملاحظة قد لا تحتاج إلى جميع المواد المذكورة هنا لجلسات العصف الذهني دفعة واحدة:





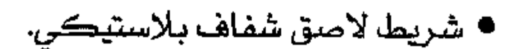
- ورق ملون (3) ألوان على الأقل (Goloured Papers).
- ورق أبيض.
- الأحجام المطلوبة:



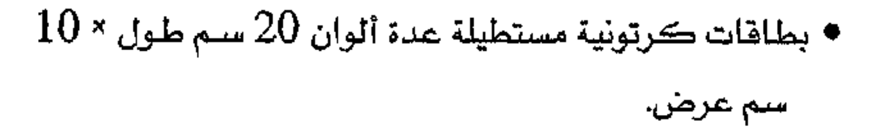
  - ورق A4 30 سم طول × 21 سم عرض.
  - ورق 15 سم طول × 10.5 سم عرض.



- شريط لاصق ورقي.



- شريط لاصق شفاف بلاستيكي.
- لاصق شمعي (Glue Stick).
- عجينة لاصقة (Glue Tack).



- بطاقات كرتونية مستطيلة عدة ألوان 20 سم طول × 10 سم عرض.
- بطاقات كرتونية دائرية عدة ألوان قطر 6 سم.



- مقصات كبيرة وصغيرة.
- شفافيات.
- جهاز مسلاط ومؤشر (OHP).
- الأقلام (Markers).
- أقلام للوح الأبيض (Whiteboard Markers) سهلة الإزالة (Easy Erasing).
  - أقلام للتثبيت (Dry) Permanent Markers (حجم وسط).
  - أقلام للتثبيت (رأس رفيع) Thin Markers عدة ألوان.



- أقلام للتثبيت عدة ألوان Master Markers رأس عريض.
- أقلام عدة ألوان (بايلوت) (Pilot)، هذه الأقلام مهمة لأنها تساعد على الكتابة بيسر.
- أقلام رصاص.
- أقلام حبر جاف.
- مساطر أطوال 100 سم و 30 سم و20 سم.
- ورق أبيض وملون قياس 70 سم عرض x 100 سم طول وهذا النوع من الورق يطلق عليه ورق (فليب شارت) ويثبت على حامل.
- حامل ورق كبير (Stand).
- مسجلة وأشرطة فارغة.
- تلفاز وجهاز عرض افلام (Video).
- مجموعة من المشارط.
- ورق لاصق الطرف (Post–it– Notes).
- لاصق رش (Spray Glue).
- لوح ابيض للكتابة.
- لوح دبابيس (Pin Board).
- دبابيس.

الفصل الثاني



أساليب العصف الذهني

Brainstorming Techniques

أسلوب 5555

* المصدر: حسين حسنين (1998). الحقيبة التدريبية حول مهارات التيسير.

أسلوب العصف الذهني (استمطار الافكار)

5
5 5
5

للعصف الذهني أساليب عديدة منها ما يعرف بأسلوب:

(5 5 5 5)

عدد المجموعات (Number of Groups) ← 5

عدد أفراد المجموعة الواحدة (Number of Individuals) ←

الوقت (5) دقائق (Time) ← 5

عدد الأفكار المطلوبة (Number of Ideas) ← 5

ولإدارة هذا الأسلوب؛ فإن على الميسر ان يصمم جدولاً كالآتي لكل مجموعة إما على ورق صفير أو ورقة كبيرة لكل مجموعة[1].

رقم المجموعة: ( ).

المشكلة/ الموضوع/ ....

الوقت : (5) دقائق

---

(1) ملاحظة: بإمكان الميسر تعديل الأرقام في هذا التمرين حسب الحاجة مثال 4555 وأربعة هنا تشير إلى عدد المجموعات وهكذا يمكن ان يعدل بعامل الوقت وعدد الافكار ... الخ.

الأفكار المطلوبة أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
حسين					
حمدية					
علي					
خلود					
خالد					

تطبيقات على استخدام أسلوب5555

هذا التطبيق مأخوذ من البرنامج التدريبي حول "إدارة مجموعات العمل" الذي نفذ في مدارس الدر المنثور الثانوية وبمشاركة مجموعة من المعلمات، ثم تلى هذا التطبيق تطبيقاً آخر حول طرق التدريس الحديثة.

ان تكتب كل معلمة (5) أفكار حول كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟



رقم المجموعة: (1)

المشكلة/ الموضوع/ كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟

الوقت: (5) دقائق

الأفكار المطلوبة أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
نانسي	عمل إعلانات توعية	×	عدم طرح مخلفات كيميائية	×	×
مرام	لا أضع الأوراق داخل المقعد	القاء النفايات في المكان المخصص	تفقد الصف قبل الانصراف	احضار اقلام مبرية من المنزل	أراعي قواعد النظافة اثناء حصة الطعام
دلال	عمل لجنة من كل صف للمحافظة على النظافة	زيادة عدد سلات المهملات	عمل لقاءات توعية للطالبات	عمل يوم لتنظيف المدرسة بمشاركة جميع الطالبات	مخالفة الطالبة التي تضبط وهي تلقي الأوراق على الارض
هديل	عدم رمي القمامة على الأرض	تنظيف باستمرار	عمل حملات توعية	الاكثار من السلات في المواقع	اعتبار المدرسة بيتي الثاني
حنيفة	توعية دينية	دراسة اثر المنزل والبيئة	التوعية بأماكن تجميع القمامة	×	رقابة ذاتية

رقم المجموعة: (2)

المشكلة/ الموضوع/ كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟

الوقت: (5) دقائق

الأفكار المطلوبة / أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
عائدة	كتابة ارشادات وقواعد سلوكية للطلاب	توفير سلال لوضع القمامة والاوساخ	تعيين مراقبات للنظافة من المعلمات والطالبات انفسهن.	اعطاء حوافز وجوائز للطلبة المحافظين على النظافة	تصميم سلة مهملات بحيث كلما رمى بها شيء قالت السلة: اشكرك
عبلة	احسن استخدام دورات المياه	اشجع واحافظ على نظافة وسائط النقل (الباص)	اشارك في جمع الأوراق من الساحة	احافظ على نظافة صفي	كتابة ارشادات عن النظافة
سهى	ازالة الاوراق عن الطريق	عمل لجان منها لجنة خاصة بالنظافة	توعية الطالبات بأهمية النظافة	احافظ على نظافتي الشخصية	القدوة
أريج	لا القي النفايات في الساحات	اذكر صديقاتي بضرورة ابقاء المدرسة نظيفة	ازالة الاوراق عن الطريق	تصميم شعارات نضعها في الممرات	ربط النظافة بالايمان
فيلما	عمل رسوم كاريكاتيرية حول الموضوع	ارشادات	محاضرات	تمثيليات قدوة	تعزيز حملات تنظيف



رقم المجموعة: (3)

المشكلة/ الموضوع/ كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟

الوقت: (5) دقائق

الأفكار المطلوبة أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
كنانة	لا نلقي المهملات في غير اماكنها	رفع الأوراق عن ارض الصف والساحة	شكر الطالبات الملتزمات	×	×
روضة	زيارة مكان في الطبيعة ووضع ملاحظات على النظافة	توجيه الطالبة التي تلقي الأوراق الى السلوك الصحيح	تطبيق عملي لتنظيف مكان	اختيار طالبة مثالية	غرس روح الانتماء
هتاف	عمل منشورات	عدد سلات مهملات مناسب	عمل لجان لمتابعة النظافة	اجمل تعليق	×
منال	مسابقات	حوار صفي	تنظيم لجنة	×	×
رندة	القاء محاضرات عن اهمية النظافة	حملات في الإذاعة المدرسية	صور كاريكاتيرية	×	×



رقم المجموعة: (4)

المشكلة/ الموضوع/ كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟

الوقت: (5) دقائق

الأفكار المطلوبة أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
قادية	توزيع سلات قمامة	متابعة من الادارة	متابعة من المعلمات	توعية الطالبات	لجنة نظافة من الطالبات
ريم	مساهمة المعلمة في العمل (القدوة)	توعية اعلامية	حملة نظافة	توزيع اكياس مهملات	واعظ شخصي من الفرد نفسه
سوزان	غرامة مالية	التوعية	الوقاية خير من العلاج	التعزيز للمشاركين في حملات النظافة	التقاط كل ما اجده على الارض اثناء السير
زينب	لوحة سلوك للنظافة/ تعزيز الصف النظيف	توعية طلابية	كتابة تقارير عن اضرار التلوث	القيام بعمليات نظافة الساحة والصف	كأس النظافة من خلال لجان النظافة
بسمة	فرض عقوبات	برامج توعية	توفير كادر خدمات	متابعة مستمرة	تأمين سلات مهملات



رقم المجموعة: (5)

المشكلة/ الموضوع/ كيف نبقي على مدرستنا نظيفة؟

الوقت: (5) دقائق

الأفكار المطلوبة أسماء أعضاء المجموعة	فكرة (1)	فكرة (2)	فكرة (3)	فكرة (4)	فكرة (5)
سمر	حملات تنظيف اثناء العطل الاسبوعية	جائزة لمن يلقي القمامة في السلات	مخالفة Litter Bags	التوعية بالإذاعة المدرسية	توفير سلات مهملات في جميع انحاء المدرسة
مها	التعاون في عدم القاء النفايات وفي جمعها	وضع سلة مهملات في اماكن عديدة	عمل مسابقات لأنظف صف	×	×
ريا	توزيع اكياس على كل مجموعة في الساحة لوضع الاوساخ	تصوير مناظر وسخة من المدرسة وتثبيتها في مكان بارز	توزيع نشرات توعية عن مضار الاوساخ	×	كمرة خفية في الإذاعة عن الطالبة التي أماطت اوساخاً في الساحة
اسماء	الارشاد	التعاون من أجل نظافة المدرسة	القدوة الحسنة	لجان من الصفوف	التحفيز
رضا	توعية عامة	برنامج اذاعة صباحية	اشراك الطلبة في النظافة	عرض مسرحيات طلابية	بيان اثر التلوث عصف ذهني

إرشادات عامة عند استخدام أسلوب5555

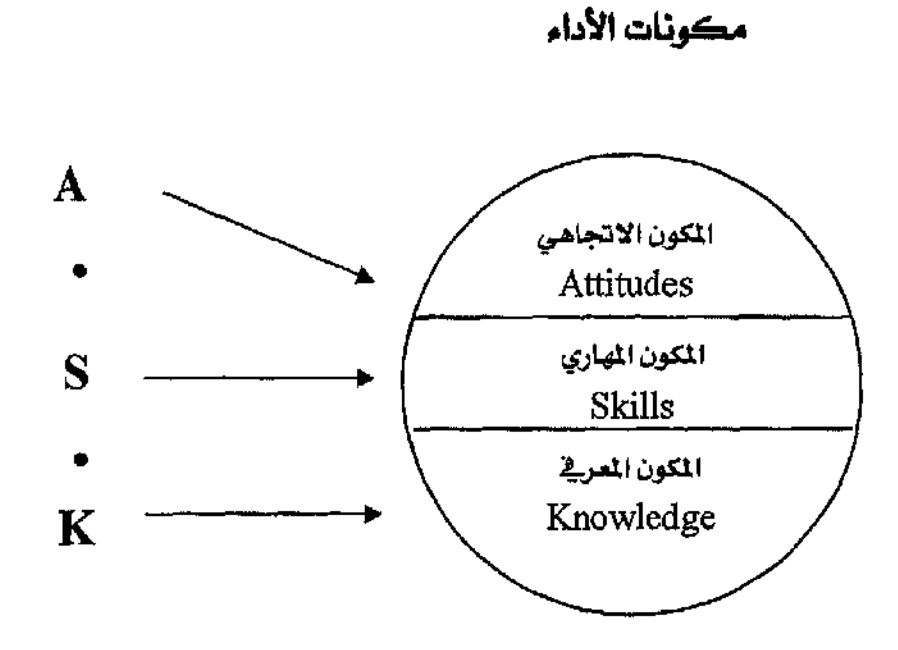
1. يجب أن تحدد الفكرة أو المشكلة أو الحاجة تحديداً جيداً وواضحاً.
2. الإعداد والتحضير الجيد من قبل الميسر.
3. توفير المواد المسهلة للعمل والتي من شأنها التسهيل على المشاركين.
4. توزيع المجموعة الكلية إلى مجموعات فرعية متساوية العدد.
5. التأكد من وجود المواد على الطاولات وفي أماكن العمل قبل بدء التمرين.
6. يجب تجنب مقاطعة المشاركين أثناء العصف الذهني وعدم التعليق.
7. التأكيد على كل المشاركين بضرورة تحقيق الهدف الفردي وهو الوصول إلى رصد عدد الأفكار المطلوبة.
8. يجب قبول النتائج كما هي، وينبغي على الميسر عدم الحكم المسبق على نوعية الافكار الواردة.
9. تثبيت النتاجات، ثم تزال الأفكار المتكررة، ثم ترتب الأفكار النهائية وتناقش.

أساليب العصف الذهني

أسلوب أسك

A.S. K Technique

مكونات الأداء



أسلوب أسك

مقدمة:

يقوم أسلوب(أسك) على فلسفة مؤداها ان الإنسان وبصرف النظر عن اي اعتبار جنسي أو تربوي أو تعليمي، وبصرف النظر عن نوع الوظيفة التي يقوم بها؛ إنما يؤدي سلوكات لإنجاز الأعمال الحياتية اليومية الاعتيادية أو اليومية المهنية، ويعرف السلوك في إطار أسلوب(أسك) بالأداء (Performance)، وفي الوظيفة الواحدة؛ توجد مجموعة من الأداءات؛ فالمحاسب يبدأ عمله في الصباح وحتى انتهاء الدوام بمجموعة من الأداءات، وكذلك الطبيب والمعلم والمدرب والطيار والصيدلي وموظف دائرة الأحوال المدنية وسواهم ممن يصعب حصر وظائفهم ومنهنم وحرفهم وأعمالهم المختلفة.

وللأداء ثلاثة عناصر رئيسة، وهي ما تعرف بمكونات الأداء (Performance Components, PC) وهي على النحو التالي:

- المكون المعرفي أو المعلوماتي (Knowledge Component (KC.
- المكون المهاري (Skills Component (SC.
- المكون الاتجاهي أو السلوكي أو القيمي Attitudes Component (AC).

وبمعادلة بسيطة نقول: إن مكونات الأداء

$$PC= KC + SC + AC$$

ولنأخذ بعض الأمثلة التوضيحية على ذلك:

الطبيب:

الطبيب عندما كان طالباً في كلية الطب، درس عن السماعة الطبية، حيث درسه استاذه أو مشرفه، ثم قرأ بنفسه عن السماعة من حيث نشأتها وأول من استخدمها، واجزاؤها ومكوناتها وخصائص مكوناتها وأنواعها وخواصها والتطورات

التي مرت بها حتى وصلت إلى ما هي عليه في يومنا هذا، وجميع ما سبق يفترض بأنه مكن الطبيب التلميذ من الحصول على المكون المعرفي (KC).

ثم ينتقل الطبيب التلميذ مع أستاذه إلى إحدى الغرف، ليدرب الثاني الأول على أسلوب الاستخدام الأمثل للسماعة؛ فيريه كيفية تثبيتها في الأذن، والوضع السليم لذلك، والأخطاء الشائعة في تثبيت السماعة في الأذنين، ثم يبدأ بالتطبيق الحي أمامه، ثم يطلب من التلميذ أن يطبق بنفسه، ويدور بينهما حوار وأسئلة ومناقشة؛ حتى يصبح الطبيب قادراً على استخدام السماعة بكفاءة عالية، وجميع ما سبق يفترض بأنه مكن الطبيب التلميذ من الحصول على المكون المهاري (SC).

ثم يبدأ الأستاذ بتدريب الطبيب التلميذ على الجوانب التي دعونا نطلق عليها الجوانب الاتجاهية أو القيمية أو الأخلاقية أو السلوكية، مثل محاولة عدم وضع السماعة وهي باردة على جسم الطفل لكي لا يجفل أو يصرخ، ثم ضرورة المحافظة على السماعة، وصيانتها وحمايتها وعدم القائها في أي مكان خوفاً من تلفها، وجميع ما سبق يفترض بانه مكن الطبيب التلميذ من الحصول على المكون الاتجاهي (AC).

الأخصائي الاجتماعي:

عندما كان الاخصائي الاجتماعي طالباً في كلية الخدمة الاجتماعية أو علم الاجتماع درسه استاذه أو مشرفه، ثم قرأ وطالع في الأدبيات المختلفة عن طبيعة القرية، وخصائص الحياة القروية، والعادات والتقاليد السائدة، ومسميات القيادات المحلية، وفن مقابلتها، والتغيرات التي طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للقرية كمجتمع محلي، وغيرها من جوانب. وجميع ما سبق يفترض بأنه مكن الأخصائي التلميذ من امتلاك المكون المعرفي (KC).

ثم انتقل الأخصائي التلميذ بعد التدريب النظري إلى احدى القرى ليمارس فن المقابلة الوجاهية مع احدى القيادات المحلية في القرية، ولنفترض ان الاخصائي سيقابل "المختار" أو "العمدة"، ويقابله فعلاً ويتعرف اليه وإلى ادواره، ويبني معه علاقة قوية، حتى يصبح الأخصائي التلميذ قادراً على ادارة مقابلة وجاهية ناجحة وفاعلة، وجميع ما سبق يفترض أنه قد مكن الأخصائي التلميذ من الحصول على المكون المهاري (SC).

ثم يبدأ الأستاذ والأخصائي التلميذ بالتركيز على الجوانب الاتجاهية في العمل مع المجتمعات المحلية: القروية أو الحضرية أو البدوية، وحسب مجال التخصص مثل تقبل الأهالي كما هم لا كما ينبغي ان يكونوا، واحترام عاداتهم وقيمهم، وعدم توجيه النقد لهم، وعدم استغلالهم وهكذا؛ حتى تتم تغطية اكبر قدر ممكن من المكونات الاتجاهية للاخصائي الاجتماعي. وجميع ما سبق يفترض أنه مكن الاخصائي التلميذ من امتلاك المكون الاتجاهي (AC).

المعلم:

عندما كان المعلم تلميذاً في كلية التربية، أو احدى دور المعلمين أو الكليات الجامعية المختلفة درسه استاذه، ثم قرأ بنفسه وطالع في مجال ما يعرف "بالإدارة الصفية" من حيث تعريفها ومفهومها وفلسفتها وفنها واجراءاتها وما طرأ على مفهوم الإدارة الصفية من تطورات عبر العصور، ودور المعلم في الإدارة الصفية، وأركان الإدارة وجوانبها المختلفة، وجميع ما سبق يفترض انه مكن المعلم التلميذ من امتلاك المكون المعرفي (KC) عن الإدارة الصفية.

ثم ينتقل الأستاذ مع المعلم التلميذ إلى الحديث عن شكل تطبيق الإدارة الصفية، فيضع المعلم التلميذ في موقف تمثيلي أو واقعي، وحسب الظروف المتاحة، ليمارس المعلم الإدارة الصفية، ويطبق ما أمكن من المهارات كفن الاستماع إلى الطلبة، وادارة الوقت، وتوزيع النقاش، والتغذية الراجعة، وفن عرض المحتوى الخاص بالدرس، وضبط الصف، وسواها من مظاهر مهارية، ثم يستمع إلى تغذية راجعة من استاذة حول أدائه في الحصة التطبيقية، وهكذا حتى يتمرس المعلم التمليذ على مهارات الإدارة الصفية. وجميع ما سبق يفترض انه مكن المعلم التلميذ من امتلاك المكون المهاري (SC). ثم يتحدث الأستاذ مع المعلم التلميذ حول المكون الاتجاهي مثل: تقبل الطلاب، والابتسامة، وعدم الوجوم، وكسر الجمود، والعدالة في المعاملة، وتقليل فرص التحيز، وجميع ما سبق وغيره يفترض انه قد ساعد المعلم التلميذ على امتلاك المكون الاتجاهي (AC).

مجالات استخدام أسلوب"أسك" (ASK)

أسلوب "أسك" هو أسلوب لازم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع سوية الأداء أو تدعيم الكفايات (Competencies)، وقد استخدمنا هذا الاسلوب في العديد من البرامج التدريبية لتحديد الكفايات الاتجاهية والمهارية والمعرفية للمدربين (Train- ers) ومحددي الاحتياجات التدريبية (Assessors)، والميسرين (Facilitators) وفيما يلي استعراضاً للمجالات التي يمكن ان تستخدم فيها أسلوب(أسك).

- لكل متدرب يأتي لبرنامج تدريبي مجال عمل محدد، واستخدام "أسك" يساعد في تحديد الكفايات اللازمة لهذا المتدرب في مجال عمله.
- لكل متدرب حاجات تدريبية، و"أسك" أسلوب يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بعد رصد مكونات اداء هذا المتدرب، ومن ثم تعرفه إلى ما يعرف بالفجوة الأدائية (Performance Gap)، وبمعنى آخر؛ عند رصد المكونات يستطيع المتدرب بمساعدة المدرب تحديد الفجوات؛ ومن ثم العمل على تلبيتها لاحقاً، أو خلال البرنامج القائم إن أمكن ذلك.
- أسلوب "أسك" يساعد في بناء ما يعرف بمفردات الوصف الوظيفي (Job Discription) لكل وظيفة من الوظائف.
- أسلوب "أسك" يمكن ان يستخدم في مجال تدريب الموظفين أو المستخدمين الجدد، وذلك في مجال مساعدتهم في التعرف إلى مكونات ادائهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.
- اسلوب "أسك" كذلك يمنح المتدرب فرصة في الإحاطة بمعالم المهنة اكثر فاكثر.
- اسلوب "اسك" يمنحنا الفرصة لبناء المحكات التقويمية، وكذلك بناء المعايير التي سيصار إلى تقويم الموظف في ضوئها.

نقاط هامة للمدرب/ الميسر ينبغي مراعاتها عند استخدام أسلوب"أسك"

- لابد للمدرب أو الميسر من ان يدرب نفسه اولاً على استخدام هذا الأسلوب، وأن يبدأ بعمل تمرين ذاتي لنفسه.
- "أسك" أسلوب مستهلك للوقت، ولكنه مفيد، ومن هنا وجب تخصيص وقت كافٍ لهذا الاسلوب في البرنامج الزمني.
- لابد للمدرب من ان يقدم أمثلة توضيحية.
- ننصح باستخدام مجموعات العمل الصغيرة (5) افراد، شريطة ان يكون الافراد ممن يعملون في حقل واحد مثل: معلمي مادة الفيزياء، مدربين في مجال الكهرباء، محددي حاجات تدريبية .. الخ.
- احياناً يمكن تقسيم المجموعة الكلية إلى (3) مجموعات فرعية وبحيث تتولى كل مجموعة اعداد المكونات على النحو التالي:

  - مجموعة (k). – مجموعة (S) - مجموعة (A)

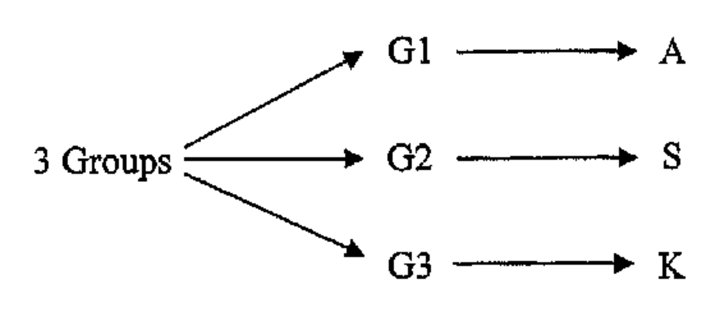
ولكن لهذه الطريقة عيوباً، منها أنها تحرم المجموعة الكلية الخبرات المختلفة إلا اذا سمح بالمناقشة والحوار.

- من الممكن ان لا يهتدي المشاركون بسهولة إلى الفصل بين ما يمكن ان يعتبر مكوناً معرفياً، أو مهارياً أو اتجاهياً، وعند حدوث ذلك لابد للميسر المختص من ان يوضح الموقع الصحيح لكل فكرة.
- يمكن للمدرب أو الميسر ان يدير أسلوب"أسك" بطرق مختلفة مثل:

أ. كل متدرب يحدد بمفرده مكونات أدائه (Individual A.S.K.).

ب. ثم ينتقل المتدرب ليعمل مع مجموعة صغيرة تقوم بدورها بتحديد مكونات الأداء (Small Group A.S.K).

او كما اسلفنا في النقطة السابقة يشكل المدرب (3) مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة بتولي جانب من الجوانب الثلاث.



ج. يمكـن للمـدرب ان يثبـت لوحـة ورقيـة كـبيرة علـى الحـائط مقسـمة إلى (3) خانات، ومن ثم يوزع على المشـاركين بطاقـات لاصـقة الطـرف " POST- IT NOTES"، ثم يطلب من كل مشارك ان يجهـز العـدد الـذي يسـتطيع تجهيـزه بحيث يكتب كل فكـرة علـى ورقـة منفصـلة، ثم يقـوم بتثبيتها علـى اللوحـة الكبيرة، وبعد ان ينتهي جميع المشاركين من عصفهم، يبـدأ الميسـر بمناقشـة كل ورقـة مـع تثبيـت مكانهـا الصـحيح، وإزالـة الاوراق الـتي تحمـل المضـمون نفسه.

يجب ان ينتبه الميسر إلى طبيعة الافعال التي سيستخدمها المشـارك عنـد كتابـة المكـون الواحد، وتجدر الإشارة إلى التوزيع التالي:

- أفعال تصلح لصياغة المكونات المعرفية.
- أفعال تصلح لصياغة المكونات المهارية.
- أفعال تصلح لصياغة المكونات الاتجاهية.

أفعال للمكون المعرفي	افعال للمكون المهاري	افعال للمكون الاتجاهي
يسمى	ينتقي	يتقبل
يعدد	يصنف	يثمن
يذكر	يفك	يلتزم
يستذكر	يركب	يحترم
يحصر	يدير	يشارك
يعي	يجهز	يتجنب
	يوظف	يقبل على
	يستخدم	يميل إلى

تطبيقات على استخدام أسلوب "أسك"

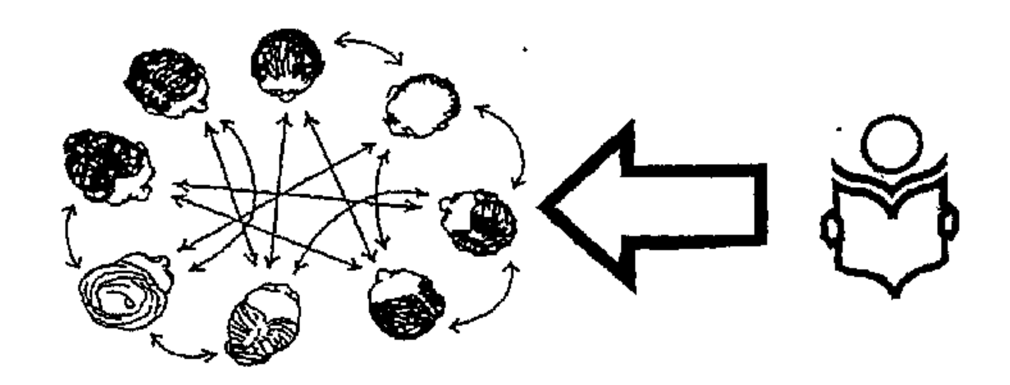
كفايات المدرب

المعرفية والمهارية والاتجاهية



Attitudes + Skills + Knowledge

تمرين فردي مطرود بمهمة مجموعة التدريب



المصدر: حسين حسنين (1997)، الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب.

تمرين K.S.A

يختص هذا التمرين بتحديد مجموعة الكفايات (Competencies) أو ما يدعى بجوانب الأهلية (Qualifications) المطلوب توافرها في شخص المدرب بصرف النظر عن حقل تدريبية.

وقد جرى تقسيم الكفايات (جوانب الأهلية) إلى ثلاثة جوانب رئيسة هي:

1. جوانب الكفايات المتعلقة بالجانب المعرفي (Knowledge)، وسيرمز لها بالحرف (K).
2. جوانب الكفايات المتعلقة بالجانب المهاري (Skills)، وسيرمز لها بالحرف (S).
3. جوانب الكفايات المتعلقة بالجانب السلوكي (Attitudes) أو احياناً يقال القيمي أو الاتجاهي، وسيرمز لها بالحرف (A).

إذن جوانب الأهلية (الكفايات) تتكون من ثلاثة اجزاء أو جوانب رئيسة هي:

$$K + S + A$$

إن تكامل الجوانب الثلاث السابقة يؤدي إلى وجود اداء متميز وفعال لدى المدرب، وإن النقص أو الخلل في اي جانب من الجوانب السابقة سيؤدي بلا شك إلى تشويش على منظومة أداء المدرب.

المطلوب :

توزع المجموعة التدريبية إلى ثلاثة مجموعات رئيسة على النحو التالي:

1. مجموعة (K). وهي المجموعة التي ستحدد الكفايات المعرفية، ثم مجموعة (S)؛ وهي المجموعة التي ستحدد الكفايات المهارية، ثم مجموعة (A)؛ وهي المجموعة التي ستحدد الكفايات الاتجاهية المطلوبة في المدرب.
2. بعد انتهاء المجموعات من اداء المهمة السابقة، يطلب من كل مجموعة ان تجهز مثالاً واحداً على الاقل، تبين فيه كيف يؤثر نقص مكونات (k) على كل من (S) + (A)، ثم كيف يؤثر نقص (S) على (K) + (A)، ثم كيف يؤثر نقص أو غياب (A) على كل من (K) + (S)؟

المكون الاتجاهي Attitudes	المكون المهاري Skills	المكون المعرفي Knowledge

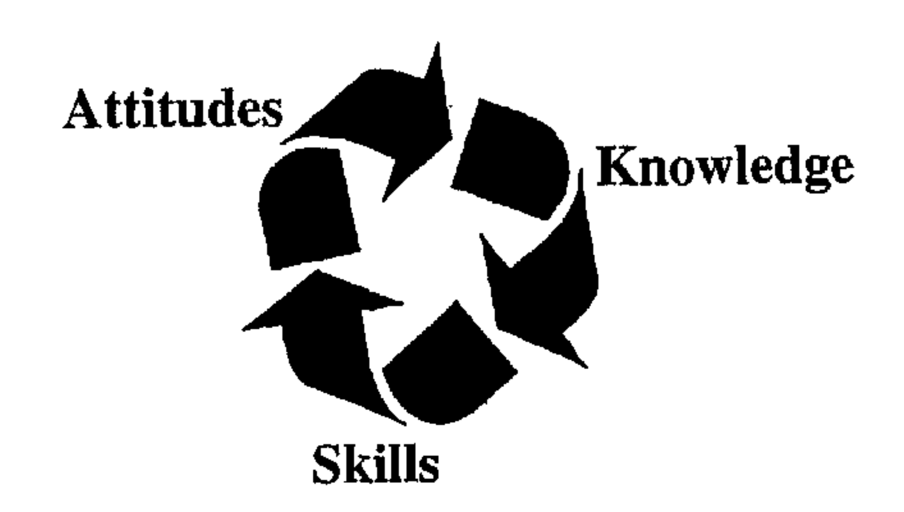
نتاج عمل المشاركين على مهمة كفايات المدرب

K	S	A
– يسمى طرق تدريب.	– يستمع بإنصات	– يتقبل المشاركين.
– يعرف بأنماط السلوك الشائعة في المجموعات.	– يستخدم أساليب مشوقة ومختلفة.	– يظهر الاهتمام بالاخرين.
– يعرف خصائص الفئة المستهدفة.	– يستخدم وسائط اتصالية فعالة.	– يتجنب إحراج المشاركين.
– يعرف بمصادر جمع المعلومات والبيانات.	– يدير جماعات العمل.	– مندفع بحماس للعمل.
– يعرف بطرق تعليم الكبار.	– يعد برنامجاً تدريبياً.	– يتحمل ما تفرضه مواقف التدريب.
– يحيط بأسس القيادة الناجحة.	– يستخدم المعينات بكفاءة.	– لديه رغبة في العمل.
	– يقنع غيره.	– يثمن قدرات الاخرين.
	– يدير الوقت بفعالية.	
	– يتابع اعماله.	
	– يوصل المعلومات بشكل جيد.	
	– يراعي الفروق الفردية.	
	– يحدد احتياجات تدريبية.	
	– يصمم انشطة لا منهجية.	
	– يكتب اهدافاً تدريبية.	
	– يدير اجتماعاً ناجحاً.	



مجموعة الكفايات العامة للمدرب

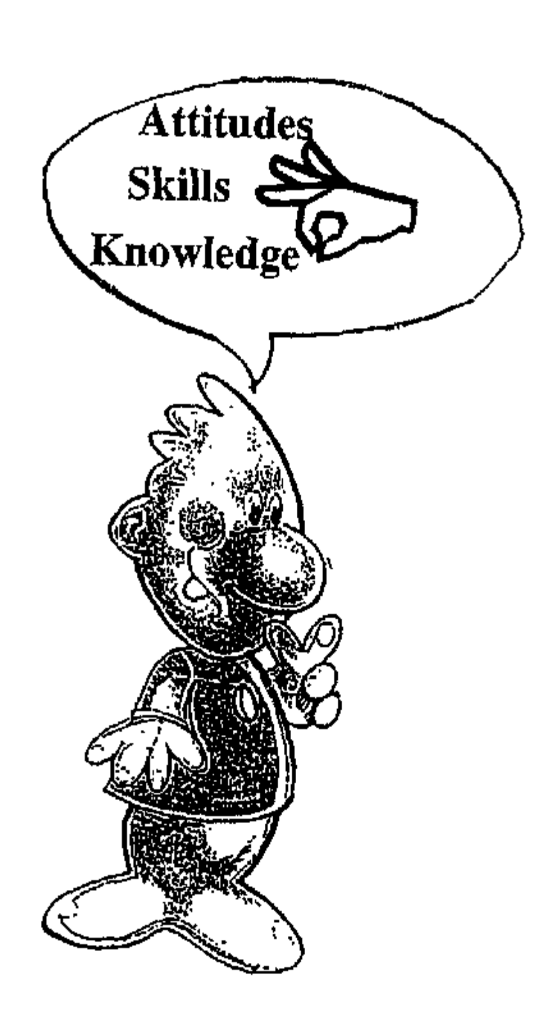
في اطار العملية التدريبية



مقدمة:

تمثل الكفايات (المهارات) الواردة في هذه الورقة؛ الكفايات المطلوبة في شخص المدرب موزعة على كفايات معرفية (Knowledge)، وكفايات مهارية (Skills)، وكفايات اتجاهية (Attitudes)، والكفايات الواردة هي الكفايات العامة، أما فيما يعرف بالكفايات المتعلقة بالطرقة التدريبية؛ فهي جزء بسيط من كفايات المدرب العامة.

الجدول اللاحق يمثل كفايات المدرب العامة.



إنموذج (أ)

الكفايات المعرفية K	الكفايات المهارية S	الكفايات الاتجاهية A
- حصر أنواع الطرق التدريبية. - خلفية نظرية عن تخطيط وتصميم التدريب. - الاحاطة بالمعايير المستخدمة لكتابة الأهداف السلوكية. - معرفة بمبادئ تعليم الكبار. - الفهم الأساسي لنظرية التعلم التجريبي. - معرفة أنواع الأساليب الملائمة للتعلم التجريبي. - فهم أنماط التعليم المختلفة. - فهم نقاط القوة والضعف في الأدوات والأساليب التجريبية. - فهم متطلبات التدريب المالية واللوجستية والتسهيلات المختلفة. - فهم درجة التعقيد في الاتصال بين الأشخاص. - معرفة أساليب الاتصال الفعال. - معرفة ديناميكية الجماعة. - معرفة المبادئ الاساسية للتيسير (Facilitation). - امتلاك مفاهيم أساسية في تقويم التدريب. - معرفة وعلم بخطوات عملية التدريب. - معرفة خصائص المجتمع المحلي الثقافة والنفسية والاجتماعية. - معرفة مصادر المعلومات والبيانات.	- اجراء تحديد للاحتياجات التدريبية. - تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي. - تخطيط الجلسات التدريبية. - تحليل المهمات. - كتابة اهداف تعلمية سلوكية - اختيار استراتيجيات التدريب والوسائل والمعدات. - كتابة التقارير الختامية. - تطوير أدوات تعلمية مصممة لتيسير وتسهيل تحقيق الأهداف التدريبية. - تقديم محاضرات فعالة. - تنظيم وإدارة برنامج تدريبي. - إعطاء أرشادات واضحة وبسيطة حول انشطة التعلم. - استخدام أساليب تدريبية متنوعة. - تطوير أدوات تقويم. - الاتصال بوضوح واتقان محكم. - تنفيذ تقويم تكويني وختامي كلي. - تحليل وتفسير نتائج التقويم - الاستماع بانتباه وحرص. - اقناع الاخرين بوجهة نظره. - تغيير الرأي الشخصي في ضوء معلومات جديدة. - توفير وحصول على تغذية راجعة. - التواصل بفاعلية في مواقف الصراع.	- تثمين وجهات نظر الآخرين. - التفاؤل عند مواجهة التحديات. - المرونة. - إدراك أهمية التخطيط. - إدراك أهمية التخطيط المنطقي لعملية التدريب. - الابداع. - قبول فكرة التعلم المستمر والمتواصل. - ادراك اهمية التنظيم الفعال في التدريب. - ادراك قيمة الأعداد للتدريب. - احترام الفروق الفردية والثقافية. - تثمين قيمة المشاركة في التعلم. - الاهتمام البالغ في مسائل تعليم الناس وطرائق تنميتهم. - الرغبة في استخدام عدة طرق ووسائل لتحقيق نفس الهدف. - التفهم والود تجاه الاخرين. - الرغبة والاستعداد. - تكييف الانماط الذاتية مع الظروف والمواقف المستجدة. - الرغبة في التعلم عن كيفية تحسين التدريب. - الإيمان بامكانية استمرار النمو المهني لكل فرد. - الاستعداد في اعتبار الذات في عملية تعلم متواصلة. - الميل إلى التبسيط في المفاهيم والاجراءات.

إنموذج (ب)

الكفايات المعرفية K	الكفايات المهارية S	الكفاية الاتجاهية A
- معرفة الاحتياطات التدريبية. - معرفة أدوات التقويم المختلفة. - درجة علمية/ تخصص. - معرفة بمعايير انتقاء الطرق التدريبية. - معرفة بأهداف البرنامج التدريبي مدار البحث. - معرفة مسميات ومميزات المعينات التدريبية. - معرفة أركان عملية الاتصال. - معرفة خصائص المشاركين.	- التعايش والتكيف مع المفارقات والاختلافات الثقافية. - التيسير للجماعة في تحقيق أهدافها. - التدخل في عمل الجماعة لتيسير حل المعضلات. - إدارة الوقت في ضوء محددات الموقف. - استخدام المعينات التدريبية بشكل جيد وفعال. - تحديد عبارات الأهداف التدريبية بوضوح. - ادارة النقاش والحوار بفاعلية. - التحكم بالتحيزات الذاتية. - إدارة مجموعات العمل والفرق. - الاتصال بفاعلية. - اعداد اختبارات مختلفة. - تصميم وتطوير ادوات تقويم. - الاقناع والتفاوض. - ادارة نقاش. - اعداد جلسة تدريبية. - تصميم مواد تدريبية. - مراعاة الفروق الفردية.	- قبول الآخرين كما هم لا كما ينبغي ان يكونوا. - التكتم على أسرار الاخرين. - تجنب اقتحام جدار خصوصية الاخرين. - التمحيص والدقة والمراجعة. - دوام المطالعة. - تجنب إصدار الأحكام القيمية المسبقة. - يتابع توفير ما يطلبه المشاركون من معونات فنية. - يتجنب قطع الوعود. - احترام مشاعر الاخرين. - ضبط الانفعالات. - تقبل النقد. - الاستماع الواعي. - المرونة. - التجديد. - يحترم رأي الآخرين. - يتفادى التسرع في إطلاق الأحكام. - يشارك ويتعاون. - يبحث عن المعرفة والتجديد. - يطلب المعرفة والمعلومات. - يعلن بأنه يستعلم من المشاركين.

أساليب العصف الذهني

أسلوب لعبة الكرة (الطابة)

The Ball Game Technique
(B G T)

نحن نلعب معاً كفريق ضد خصم شرس هو الفردية



مقدمة:

ينظر إلى أسلوب لعبة الكرة، أو كما يعرف شعبياً "بالطابة"، على أنه أقل أساليب العصف الذهني رسمية إلى جانب أنه وسيلة هامة من وسائل كسر الجمود والتعلم عن طريق اللعب.

وتقوم فلسفة هذا الأسلوب على أساس من العصف الذهني للأفكار ضمن جو عمل فريقي ديناميكي للوصول إلى اهداف محددة.

كيف يدار هذا الأسلوب؟

(1) إن كل ما يلزم من مواد هو كرة جلدية خفيفة.

(2) وسواء بقي المشاركون جالسين، أو طلب منهم الوقوف بشكل حلقي، أو الجلوس على الارض بشكل حلقي؛ فإن بالإمكان استخدام الكرة في كل المواقف.

(3) لابد من التعرف إلى بعض القواعد السلوكية التي تحكم هذا الأسلوب:

أ. نحن لا نلعب فقط.

ب. لا تحتفظ بالكرة لفترة طويلة لأنه من المحتمل ان تنفجر، ونقول تنفجر من باب الدعابة، لكي يعي المشارك أن عليه التخلص بأسرع وقت ممكن منها، بقذفها إلى شخص آخر بعد أن يكون قد عصف بالمراد.

ت. الكرة هي وسيلة تنشيطية وهي ملك الجميع.

ث. لا يمكن لأحد الحديث إذا لم تكن الكرة بحوزته.

ج. لابد أن يحصل الجميع ولو لمرة واحدة على الأقل خلال الجلسة على الكرة، وهذه هي مسؤولية الجماعة بالدرجة الأولى، ثم الميسر بالدرجة الثانية.

ح. يطلق المدرب الكرة في البداية باتجاه أحد المشاركين، ولا يجوز اعادتها إلى المدرب، وانما تقذف من مشارك لمشارك.

(4) على المدرب أن يحدد الفكرة ويوضحها للمشاركين بشكل جيد (فكرة العصف).

(5) بعد أن يطلق المدرب الكرة، يبدأ بتسجيل الأفكار التي يعصف بها المشاركون.

(6) على المدرب أن يتدخل من فترة لأخرى؛ إذا ما بقي المشارك الواحد محتفظاً بالكرة لفترة طويلة.

إيجابيات أسلوب لعبة الكرة (الطابة)

يتمتع هذا الاسلوب بالمزايا التالية:

1. جو غير رسمي ومحفز على التعلم.
2. أسلوب يحول السلطة من المدرب إلى المشاركين (سلطة إدارة وتوجيه وتوزيع النقاش).

مثال: المشاركون هم المسؤولون عن توزيع ادارة المناقشة إلى حد كبير جداً.

3. تشجيع المشاركين على تهيئة افكارهم، فكل مشارك يتوقع في اي لحظة أن تأتيه الكرة، وهذا عنصر مهم في عملية العصف الذهني واستدراج الأفكار، وهو ما يعرف بعنصر "الفجائية".
4. يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب التي نتعلم عن طريقها احترام حقوق الآخرين وتفهم حاجاتهم للحديث والتعبير عن الذات.

أساليب العصف الذهني

أسلوب "افعل" – "لا تفعل"

Do- Don't Technique (DDT)

أحياناً وبوعي مسبق نفعل ما لا يجب فعله، وبوعي مسبق لا نفعل

ما يجب فعله وبدون وعي مسبق نفعل

ما لا يجب فعله وبدون وعي مسبق لا نفعل

ما لا يجب فعله وعليه تكون الأمور أكثر خطورة من أي وقت مضى

مقدمة:

أسلوب افعل (Do) ولا تفعل (Don't) هو أسلوب تدريبي تقوم فلسفته على أساس استثمار وجود جماعة (مشاركين، متدربين، مختصين) في ظرف مكاني وزماني واحد، واستثمار هذا الظرف في توليد أفكار حول تطوير قوائم أو أدلة، أو مرجعيات إرشادية للتوعية والتبصير بالسلوكات المهنية في مهنة أو حرفة كالتمريض، أو الادارة، أو التدريب أو ما شابه.

وتقوم فلسفة هذا الأسلوب أيضاً على أساس من أن لكل وظيفة من الوظائف الإدارية أو الإشرافية أو التنفيذية، أو غيرها رزمة من القواعد الإنسانية التي تساعد صاحبها على حسن التعامل والاتصال، وتجنب المشكلات الاتصالية اثناء العمل والاتصال مع الاخرين.

مجالات استخدام أسلوب افعل - لا تفعل:

يمكن استخدام هذا الأسلوب في المجالات التالية:

أ. التدريب على بناء المرجعيات الارشادية للمهن المختلفة، وخاصة لأولئك الناس الذين يتضمن عملهم الاتصال بالجمهور؛ مثل: المرشدين الصحيين، والباحثين الاجتماعيين، والمدربين، والميسرين، والباحثين، والعاملين في مجال العلاقات العامة.

ب. التعرف إلى الاخطاء المهنية التي تحدث أثناء الاتصال بالجمهور ومن ثم كيفية تجنبها.

ج. تفيد المرجعيات الإرشادية بالتذكير بأهم النقاط، ويمكن الاطلاع عليها ومراجعتها خلال فترة زمنية بسيطة لكونها مختصرة ومحددة.

قائمة بأهم المسميات الوظيفية التي تحتاج إلى أسلوب فعل- لا تفعل:

مثال: الباحث أو جامع المعلومات والبيانات يحتاج إلى قائمة مرجعية مختصة بافعل- ولا تفعل في مجال عمله وكذلك الوظائف وأصحاب المهن التالية:

- المدرب.
- الميسر.
- رئيس الاجتماع.
- المرشد النفسي.
- المعلم.
- المثقف.
- قائد مناقشة.
- المدير.
- المرشد الزراعي.
- المشرف التربوي.
- مخطط المشروع.
- المقوم.
- الملاحظة (في أي مجال من المجالات).

المرادفات المصاحبة لكلمة "افعل"- "لا تفعل"

"افعل" (Do)	"لا تفعل" (Don't)
اعمد	ابتعد/ تجنب (Avoid)
امور مرغوبة	أمور غير مرغوبة
محبوب أن	مكروه أن
حبذا لو	لا حبذا
اهتم ب	اهمل
التزموا	انفروا
ما يجب فعله	ما يجب عدم فعله
انتبه	اغفل/ انكر
توجه إلى	انفر من
من المستحسن	من غير المستحسن
تبنى	حارب/ انبذ
تذكر	اغفل
أشياء املكوها "اشتروها" تاجروا بها	أشياء افقدوها "بيعوها" لا تتاجروا بها
أمور صادقوها	أمور خاصموها

آلية استخدام أسلوب"افعل" – "لا تفعل"

- على المدرب أن يتحين الوقت المناسب لإدخال هذا الأسلوب، فمثلاً يغدو الوقت المناسب للحديث عن افعل –لا تفعل بالنسبة للميسر (Facilitator) بعد ان يكون المدرب أو الميسر قد أدار جلسة عن موضوع تدخل الميسر في عمل المجموعات، فعند ذلك يبدو الظرف أكثر ملاءمة للحديث عن جلسة خاصة

حول "افعل" – "لا تفعل" والكلام موجه للميسر، بمعنى: ما الذي عليه أن يفعله وما الذي عليه أن لا يفعله عند مباشرة المجموعات لعملها!

- على المدرب أن يثبت على لوحة كبيرة العبارتين التاليتين: "عبارة "افعل" وعبارة "لا تفعل" بخط كبير وواضح.
- ثم يقدم المدرب أو الميسر مثالاًعلى "افعل" ومثالاً على "لا تفعل".
- أمام المدرب أو الميسر بعد ذلك خيارات عديدة لإدارة هذا الاسلوب.

وفيما يلي أمثلة على خيارات مختلفة:

- عصف المجموعة لفظياً وقيام المدرب أو الميسر بالتدوين.
- كل مشرك يمسك بمجموعة من البطاقات، ويطلب منه ان يكتب (5) نقاط "افعل" و(5) نقاط "لا تفعل"، ثم يبدأ المدرب أو الميسر باستعراض النقاط، أو قد يطلب من المشاركين تثبيتها ثم ترتيبها وهكذا.
- أو يوزع المدرب أو الميسر المشاركين إلى مجموعات صغيرة، ثم تعرض المجموعات نتاجاتها، ثم يقوم المدرب أو الميسر مع المشاركين بتوليف النتاجات واخراج لوحة ختامية.
- او يمكن للمدرب أو الميسر ان يوزع المجموعة الكلية إلى مجموعتين، ثم يطلب من كل مجموعة ان تتولى جانباً واحداً مثال: مجموعة "افعل" ثم مجموعة "لا تفعل" ثم تقوم المجموعات بتبادل النتاجات، ولتضيف عليها، ثم تعرض اللوحتان أمام المشاركين، وتبدأ عملية المناقشة والاخراج الختامي.

إعتبارات هامة عند استخدام أسلوب"افعل"- "لا تفعل"

أ. على المدرب أو الميسر ان يقدر جيداً حجم النتاجات من مشاركين حديثي الخبرة.

ب. حجم النتاجات يرتبط بعوامل الخبرة والدراية وسعة الأفق، ولهذا فإن الناس التي تطور قوائم ومرجعيات "أفعل" – "لا تفعل" هي الناس التي تتمتع بقسط

كبير من الممارسة الميدانية، وبدرجة كبيرة من فرص التعرض لخبرات مختلفة مع الناس ضمن عملهم واختصاصهم.

ج. على المدرب أو الميسر ان يكون مستعداً من قبل، بمعنى أن لديه قائمة مرجعية شاملة وكاملة حول "أفعل" –"لا تفعل"؛ لاستخدامها عند الضرورة في إدخال الأفكار من فترة إلى أخرى عند عمل المشاركين على هذا الأسلوب، ومن ثم لتوزيعها بعد نهاية التمرين، على أن يضمن المدرب العناصر والافكار الجديدة التي طرحها المشاركون ولم ترد في قائمته.

د. يجب ان ينتبه المدرب أو الميسر إلى –أنه وفي بعض الأحيان- قد يصعب ايجاد الرديف أو ما يقابل على سبيل "افعل" – "ولا تفعل". ومن هنا وجب حث المشاركين على التفكير بتمعن لإيجاد الكلمة أو الجملة أو العبارة التي تقابل كل فكرة من الأفكار.

ه. قد يثير هذا الأسلوب شكلاً من اشكال الجدل والمناقشة الجدلية، فمثلاً؛ من المتوقع ان يجادل البعض حول درجة وعمق فكرة من الأفكار المتعلقة بـ "لا تفعل"، وإلى اي درجة.

مثال: قد نجد في قائمة "افعل"- "لا تفعل" العبارة التالية الموجهة لأحد الباحثين الذين يستخدمون المقابلة شبه المفتوحة (Semi Closed Interview)، ونجد مثلاً عبارة تحت عمود "لا تفعل" مثل: (لا تقاطع المبحوث)، عند ذلك قد يقول البعض: إلى أي مدى! هل نترك المبحوث مسترسلاً؟! وقد يكون قد خرج كلياً عن مجال البحث. في مثل هذه المسائل على الميسر أن يخصص وقتاً كافياً للمناقشة وان يتجنب فرض أفكاره، ولكن يمكن ان يطرح البديل المقنع.

و. يمكن للمدرب أو الميسر ان يستعين لغايات تثوير الأفكار وادرارها بدراسة حالة أو سرد قصة تحكي حدثاً معيناً أو موقفاً ما من مواقف لأحد الباحثين أو الموظفين، ومن شأن هذا أن يساعد المشاركين في التنبه إلى نقاط جديدة.

ز. بإمكان المدرب أو الميسر ان يطلب من المشاركين عرض مواقف في حياتهم المهنية، ومن ثم التعليق عليها، واستنباط افكار منها حول "افعل" – "ولا تفعل".

تطبيقات على استخدام أسلوب

"افعل" – "لا تفعل"

Do- Don't

تطوير قائمة موجهة للميسر/المعلم/ المدرب ... الخ حول "افعل" (Do) ولا تفعل (Don't) فيما يتعلق باستخدام أسلوب العمل في مجموعات

وعلى المجموعات استخدام الانموذج التالي على ورق لوح قلاب:

افعل/اعمد/ محبب حبذا لو / مرغوب	لا تفعل/ ابتعد/ مكروه/ لا حبذا/ غير مرغوب

قائمة مراجعة ذاتية للميسر

Do- Don't

الإنسان معرض للنسيان والوقوع في اخطاء، وبعض الوقوع هذا قد يكون بقصد، والبعض الآخر بغير قصد وقد تكون الاخطاء فادحة، وبعضها الاخر متوسط الفداحة وهكذا، والميسر معرض للوقوع في اخطاء فنية أثناء تيسيره لعمل الجماعة، ومن هنا فإن القائمة التالية تفيد في تنبيه الميسر، ولذلك ننصح بدوام الاطلاع عليها من فترة لأخرى وتطويرها باستمرار.

لا تفعل Don't	افعل Do
لا تعطي أوامر	قد مقترحات
لا تكثر من الكلام	أكثر من الاستماع والإنصات
لا تقل أنا	قل نحن
لا تظهر على أنك مهم (Being Important)	أظهر نفسك على أنك غير مهم (Being Not Important)
لا تظهر نفسك على أنك معلم	أظهر نفسك على أنك تتعلم
لا تجب على الأسئلة	استشر من حولك من الأعضاء لتولي ذلك
لا تقرر بمفردك	شاور وشجع على المشاركة في اتخاذ القرار
لا تحاول ان تحبط غيرك	شجع، وحفز، وأثن على غيرك
لا تتحيز	كن عادلاً
لا تكن مجرد مزود معلومات	كن مولداً للمعلومات من الجمهور
لا تحل المشكلات بنفسك	ادع غيرك لحل المشكلات
لا تخرج عن قوعد السلوك	احترم قواعد السلوك
لا تطعن بثقافة الجماعة	أظهر احترامك للثقافة المحلية
لا تشك بقدرات غيرك	ثق بقدرات الأعضاء
لا تكن سبباً في زيادة التوتر	ساهم بايجابية في ادارة التوتر
لا تكثر من تدخلاتك	قلل من تدخلاتك
لا تتفرد	شارك

مثال على نتاج عمل المشاركين ضمن دورة التخطيط المجتمعي باستخدام أدوات البحث السريع بالمشاركة خلال الفترة ما بين

1998/7/1 -/6/27

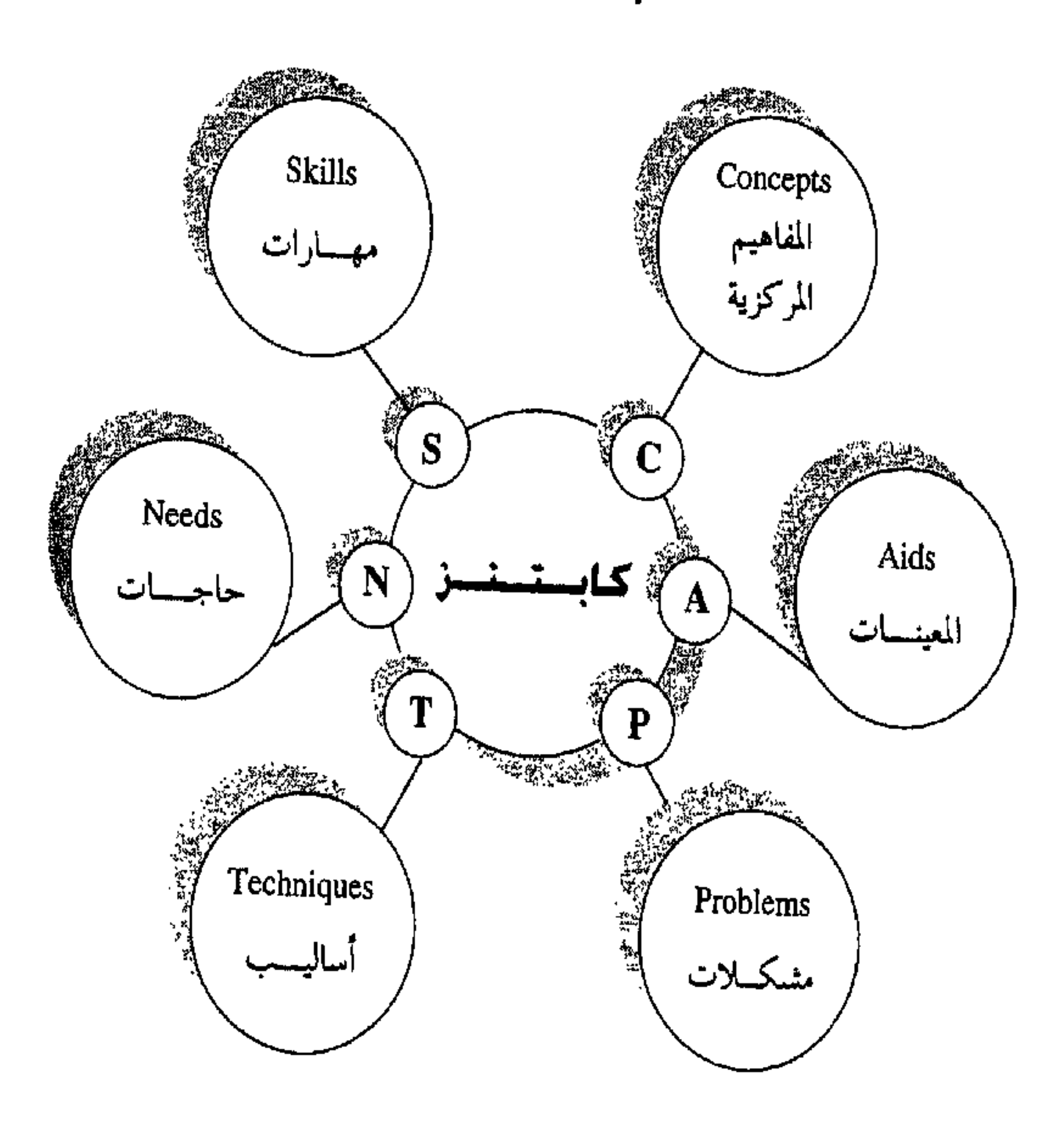
استخدام في الجلسة التدريبية أسلوب"افعل" – "لا تفعل" ضمن إطار التخطيط وقواعد السلوك الخاصة بالمخطط والعمل الفريقي

ما يجب عمله	ما يجب الابتعاد عنه
العمل بروح الفريق الواحد	الانانية
احترام وجهات نظر الآخرين	الانتقاد والانتقاص من مساهمات الغير
استشر دوماً	لا تنفرد
الدقة والتروي	التسرع باصدار الأحكام
العمل الميداني	الجلوس في المكتب لفترة طويلة
الاتصال المباشر بالناس	الاتصال غير المباشر
الأصالة	النسخ عن الاخرين
الاهتمام بالمركز والاطراف	الاهتمام بالمركز فقط
الأنصات	الثرثرة
قدم حوافز	إهمال التقدير
استثمر الوقت	لا تهدر الوقت
استمع	التحدث لفترة طويلة
الاهتمام	الإهمال المتعمد

أساليب العصف الذهني

أسلوب 6 × 6

6 x 6 Technique



مقدمة:

أسلوب 6 × 6 من أساليب العصف الذهني المتقدمة، وتقوم فلسفة هذا الأسلوب على توليد افكار حول ستة محاور رئيسة، يتم الاتفاق عليها قبل بداية جلسة العصف الذهني، ثم تبدأ جلسة العصف بقيام المشارك بتوليد ست أفكار فرعية حول المحور الواحد.

تعريف وتحليل المحاور الستة الرئيسة (كابتنز) (CAPTNS)

- **المحور الأول:**

ويسمى بمحور المفاهيم (Concepts)، فلكل وظيفة مجموعة مركزية من المفاهيم التي تميزها عن بقية الوظائف أو الأعمال الأخرى، ومجموعة المفاهيم أساسية لكل صاحب وظيفة، وسوف نرى بعد قليل بعض الأمثلة التوضيحية.

- **المحور الثاني:**

ويسمى بمحور المعينات (Aide) فلكل وظيفة مجموعة من المعينات أو ما يسمى أحياناً بالأجهزة والمعدات أو اللوازم أو التقنيات وتستخدم هذه المعينات لتيسير تحقيق الأهداف، ومن الأمثلة عليها المعينات التدريبية كجهاز المسلاط، والتلفاز، والأفلام التدريبية، وغيرها.

- **المحور الثالث:**

ويسمى بمحور المشكلات (Problems) أو المعضلات أو العوائق، فكل شاغل وظيفة يواجه في عمله مجموعة من المشكلات، سواء ما يتعلق منها ببيئة العمل أو الجمهور أو الإدارة أو غيرها.

- **المحور الرابع:**

ويسمى بمحور الأساليب (Techniques)، فكل شاغل وظيفة كالمعلم أو المدرب وغيرهما، يستخدم مجموعة من الأساليب لتحقيق الأهداف ونقل المحتوى الذي يريد ايصاله للجمهور.

- **المحور الخامس:**

ويسمى بمحور الاحتياجات أو الحاجات (Needs)، فكل شاغل وظيفة وحتى يعمل بصورة فعالة؛ لابد وأن له حاجات، سواء أكانت حاجات تدريبية أو حاجات غير تدريبية ، وعدم تلبية هذه الحاجات يؤثر سلباً على شاغل الوظيفة وعلى مستوى أدائه.

- **المحور السادس:**

ويسمى بمحور المهارات (Skills)، فلكل شاغل وظيفة مجموعة من المهارات التي تشكل في مجموعها كفاياته الادائية اللازمة لشغل الوظيفة.

المصطلحات ذات الصلة بالمحاور الستة

المفاهيم	مصطلحات مركزية ، محاور نظرية ، مفردات أساسية ، ركائز نظرية ، قضايا مركزية ، منطلقات أساسية ، موضوعات أساسية ، عناوين رئيسة ...
المعينات	التقنيات ، الأجهزة ، المعدات ، المواد اللازمة ، مصادر التعلم ، الوسائل التعليمية ، تقنيات التعليم ، تكنولوجيا التعلم ، الوسائل المعينة ، اللوازم ، الأدوات ...
المشكلات	العقبات ، الحواجز ، نواقص ، معضلات ، عوائق .
الأساليب	الطرق ، المنهجيات ، وسائط اتصال ، معابر ، مداخل ، آليات .
الحاجات	الاحتياجات ، متطلبات ، فجوات أدائية ، نقاط ضعف أدائية .
المهارات	الكفايات ، القدرات .

أنموذج مقترح لتصميم أسلوب 6 × 6

اسم المشارك: .... عنوان الموضوع الرئيس: ....

الوقت المخصص بالدقيقة (   ).

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية					
	1	2	3	4	5	6
المفاهيم Concepts						
المعينات Aids						
المشكلات Problems						
الأساليب Techniques						
الاحتياجات Needs						
المهارات Skills						

أنموذج على أسلوب6 × 6 بوساطة العصف الذهني

اسم المشارك: حسين حسنين **عنوان الموضوع الرئيس:** تدريب المدربين

الوقت المخصص بالدقيقة (10) دقائق.

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية					
	1	2	3	4	5	6
المفاهيم Concepts	مبادئ تعلم الكبار	الحقيبة التدريبية	الاحتياجات التدريبية	التدريب التشاركي	انماط المشاركين والادوار	الاهداف التدريبية
المعينات Aids	المسلاط	جهاز عرض الشرائح	الأفلام التدريبية	البطاقات	اللوح الابيض	حقيبة المدرب
المشكلات Problems	أعطال مفاجئة ومتكررة بالأجهزة	تدخلات الإدارة بالمدرب	المشاركون غير محفزين	ندرة الادبيات والمراجع	عدم تقبل المشاركين لاساليب تدريب جديدة	عدم وجود طلب محلي
الأساليب Techniques	العصف الذهني	الزيارات الميدانية	العمل في مجموعات	حلقات النقاش	تحليل دراسة حالة	الحدث الحرج
الاحتياجات Needs	نظام حوافز تشجيعية للمدرب	نشر نتاجات المدرب	تسهيلات خدمية اكثر مرونة	دورات انعاشية متقدمة في الخارج	اجهزة حديثة	مساعد مدرب
المهارات Skills	تخطيط جلسة فعالة	إدارة الخلافات	تصميم نماذج تقويم متنوعة	صياغة اهداف نوعية	انتقاء طرائق مناسبة للمحتوى التدريبي	الحوصلة والإغلاق

مستويات استخدام أسلوب6 × 6

• المستوى العام General Level

يعمل المشاركون في هذا المستوى على ما يعرف بالمستوى العام، مثل مستوى الوظيفة (Job Level)، ويتطلب هذا المستوى مشاركين من الوظائف نفسها مثل: مدربين في الصحة والإرشاد الصحي، محاسبين، مدرسين لمادة معينة، أطباء بيطريين.. الخ.

يفضل ان يكون المدرب أو الميسر ممن يحمل التخصص نفسه وذلك لتيسير عملية العصف الذهني وتحديد المحاور الرئيسة بالدرجة الأولى.

وخلاصة القول أن استخدام أسلوب6 × 6 على المستوى العام هو منحصر فقط في الأطر العامة للوظائف والأعمال، دون الخوض بأمور فرعية في الوظيفة، ولكن يمكن لاحقاً الخوض بتفاصيل أكثر.

مثال: استخدام أسلوب 6×6 على المستوى العام لمجال التسويق (Marketing)، ثم لاحقاً يمكن العمل على أسلوب6×6 على مستوى خاص مثل المسوق (Marketer).

• المستوى الخاص أو المحدد Specific Level

يعمل المشاركون في هذا المستوى على ما يعرف بالمستوى الخاص أو المحدد، فكما أسلفنا يمكن اختيار موضوع (شخصية المسوق) كموضوع خاص أو محدد ضمن اطار عام هو اطار التسويق، وهذا المستوى من العمل باسلوب 6×6 يتطلب مستوى اكثر عمقاً في التحليل والعصف.

وكمثال على استخدام المستوى الخاص أو المحدد.

يمكن ان نأخذ الجلسة التدريبية التي تمثل المستوى الخاص من برنامج تدريب المدربين الذي يمثل المستوى العام.

- **الخطوات المتسلسلة لاستخدام أسلوب6×6**

1. على المدرب أو الميسر ان يشرح عن هذا الاسلوب؛ من حيث فلسفته وأهدافه، وذلك بهدف تهيئة ذهن المشاركين.
2. على المدرب أو الميسر أن يوضح وعلى شفافية أو صحيفة اورقة "فليب شارت" محتوى الأنموذج الذي سيستخدمه المشاركون.
3. على المدرب أو الميسر ان يوفر المواد اللازمة وبما يكفي، وعليه أن يتأكد من وجود ذلك مع كل مشارك من المشاركين.
4. يمكن ان يبدأ المدرب بجلسة عصف ذهني عامة، وذلك لعرض ومناقشة المحاور الرئيسة كابتنز (CAPTNS) وهذه الخطوة هي أهم خطوة في هذا الأسلوب.
5. يفضل ان يقدم المدرب أو الميسر مثالاً توضيحياً.
6. يبدأ المشاركون بالعمل، وتعتمد بداية العمل على الطريقة التي تم الاتفاق عليها مثال:

أ. مهمة فردية.

ب. مهمة ثنائية.

ج. مهمة مجموعات عمل.

د. او يمكن ان يثبت المدرب أو الميسر لوحة ورقية كبيرة مثبتاً عليها المحاور الرئيسة، ثم يوزع على كل مشارك ست بطاقات ويطلب من كل مشارك ان يكتب ستة افكار على كل محور. ولنفترض بأن لدينا (20) مشاركاً، وبعد ان ينتهي المشاركون من ذلك يطلب ما يلي:

1. جميع المشاركين عليهم جمع البطاقات الخاصة بمحور المفاهيم (Concepts) ومجموعها (120) بطاقة.
2. جمع البطاقات الخاصة بالمعينات (Aide) ومجموعها (120) بطاقة.
3. جمع البطاقات الخاصة بالمشكلات (Problems) ومجموعها (120) بطاقة.
4. جمع البطاقات الخاصة بالأساليب (Techniques) ومجموعها (120) بطاقة.

5. جمع البطاقات الخاصة بالحاجات (Needs) ومجموعها (120) بطاقة.

6. جمع البطاقات الخاصة بالمهارات (Skills) ومجموعها (120) بطاقة.

ملاحظة هامة: يجب على المدرب أو الميسر استخدام بطاقات مختلفة الألوان، وبحيث يخصص لكل محور بطاقات من لون واحد: أصفر، أبيض، أخضر غامق، أحمر، أزرق، أخضر فاتح.

7. ثم يقوم المدرب أو الميسر بتوزيع المجموعة الكلية إلى ست (6) مجموعات فرعية، ثم تتسلم كل مجموعة بطاقات المحور وحال استلامها على المدرب التأكد مما يلي:

- على كل مجموعة ان نتأكد من ألوان البطاقات.
- المطلوب من كل مجموعة هو استعراض محتوى البطاقات.
- تنحية البطاقات التي تحمل المضمون نفسه.
- نقل محتوى أو تثبيت البطاقات على ورق "فليب شارت".
- تثبيت الورقة أمام الجميع.
- وهكذا يسري على جميع المجموعات.

8. بعد انتهاء جميع المجموعات من عملها؛ يمسك المدرب أو الميسر بلوحة المفاهيم ويستعرضها، ويتناقش المشاركون حولها، ويتم اختزالها إلى ستة (6) مفاهيم أساسية، ولكن لا تهمل باقي الأفكار، ولكن الهدف هو تناول اهم ستة (6) مفاهيم مركزية، وهكذا يتم العمل بالنسبة لبقية اللوحات. مما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها مستهلكة للوقت.

شكل يوضح بدائل استخدام أسلوب 6×6

الافتراض هو وجود (20) مشاركاً

- مهمة فردية 20 × 6 × 6 = 720 فكرة.

  على جميع محاور كابتنز.

- مهمة ثنائية 10 مجموعات ثنائية × 6 × 6 = 360 فكرة.

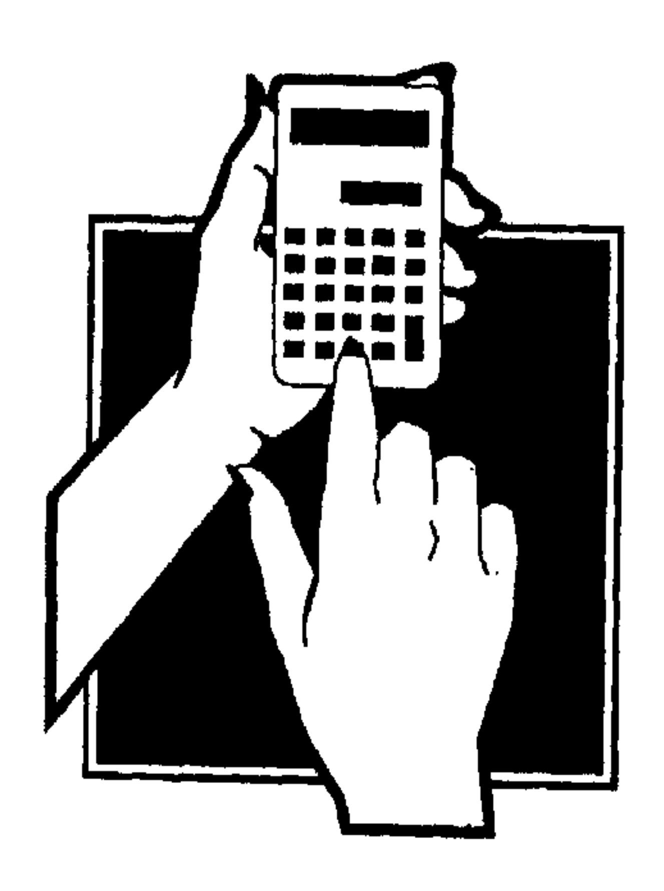
  على جميع محاور كابتنز.

- مهمة مجموعات صغيرة (5) أفراد 5× 6× 6 = 180 فكرة.

  على جميع محاور كابتنز.

- مهمة مجموعات صغيرة (6) مجموعات × 6× 6 = 36 فكرة.

  كل مجموعة تتناول محوراً واحداً

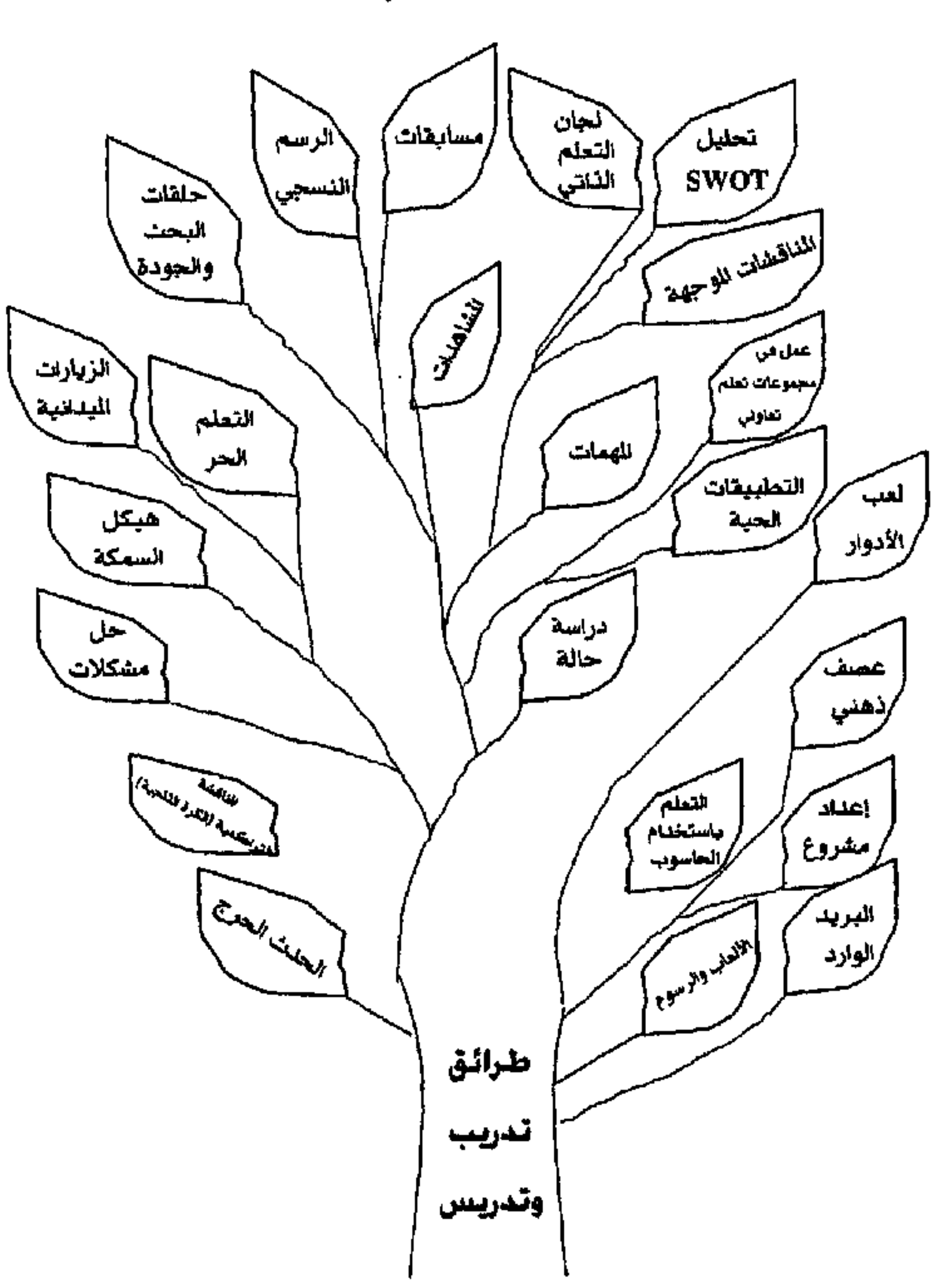


أساليــب العصــف الذهني

أسلــوب الشجــرة

The Tree Technique

(T T T)



مقدمة:

إن أهم وظائف المدرب والمعلم والميسر النشط؛ ابتداع الآليات والأشكال المختلفة التي من شأنها تيسير وتشجيع استدرار الأفكار.

ووظيفة ابتداع الآليات والأشكال المختلفة هي جزء من العملية التدريبية والتعليمية، ويجب ان لا ننسى مسألة هامة هي أن الناس تعشق ما يحفزها على العمل ويحببها به.

ولنتحدث الآن عن أسلوب الشجرة كأحد أساليب العصف الذهني

الفكرة الأساسية:

- الساق في الشجرة جزء هام جداً منها، وهو حامل للغصون والفروع والأوراق والثمار، وسيقابل فكرة الساق في أسلوب الشجرة كأحد أساليب العصف الذهني ما يعرف بالفكرة الأساسية التي ستنطلق منها الأفكار الفرعية، كما هو حال الساق الذي تنطلق منه باقي اجزاء الشجرة ويأخذ على عاتقه مسؤولية كبيرة في حملها وحمل نتاجاتها.
- الأوراق أو الثمار؛ ونقول الأوراق والثمار لأن بعض النباتات يكون ثمرها الأوراق، وبعض الأنواع الأخرى يكون ثمارها غير الأوراق، كالتفاح مثلاً، إن إحدى الطرق التي نستخدمها لتنفيذ هذا الأسلوب هي على النحو التالي:
- نحضر مجموعة كبيرة من الورق (فليب شارت) قياس الورقة الواحدة 70 سم عرض × 100 سم طول، نلصق مجموعة من الاوراق مع بعضها وبحيث تكفي المساحة لرسم شجرة كبيرة مع أوراق عديدة لها.
- ثم يقوم المدرب بتوزيع مجموعة كبيرة من البطاقات ذات الألوان المختلفة.
- يطلب من المشاركين ان يكتبوا فكرة أو موضوعاً أو اسلوباً أو طريقة واحدة على البطاقة الواحدة، وهذا الأمر مهم جداً للخطوات اللاحقة.
- ثم يوفر المدرب لاصقاً صمغياً (Glue Stick) بجانب الشجرة، ويبدأ المشاركون بتثبيت البطاقات. وسيقابل الأوراق أو الثمار في أسلوب العصف

الذهني المسمى أسلوب الشجرة: الأفكار، الطرق، الأدوات ... الخ الفرعية المرتبطة كما أسلفنا بالفكرة الرئيسة للعصف.

آلية إدارة هذا الأسلوب:

لأسلوب الشجرة طرائق تنفيذية عديدة، لكن المهم هو كم لدينا من الوقت فهذا أمر مهم بالنسبة لتقرير الطريقة التي سنعتمدها.

فمثلاً هل سنعتمد شجرة فردية ثم تولف الأشجار الفردية في شجرة مجموعات صغيرة بعدها تولف- أي أشجار المجموعات الصغيرة- في شجرة واحدة أو ماذا؟

- بعد أن ينتهي المشاركون من تثبيت البطاقات، يبدأ المدرب مع المشاركين بما يعرف في عالم الزراعة بالتقليم (Pruning) وإزالة الأوراق الصفراء أو المريضة.
- ويقابلها في أسلوب الشجرة التقليم وإزالة الأوراق المتكررة بمعنى مريضة أو ضعيفة أو متكررة أو لا حاجة لها، والأصح أن نقول لا حاجة لها، وهذا أفضل من القول بالمريضة خوفاً من أن ينزعج المشاركون من وصفنا لبطاقاتهم بأنها مريضة.
- ما تبقى على الشجرة يمثل النتاجات الختامية، ثم تبدأ العمليات اللاحقة والإخراج الختامي للافكار وفق البرنامج المعد لذلك. انظر المثال المرفق على استخدام أسلوب الشجرة، وتمثل الشجرة الموجودة نتاجات عمل المشاركات (المعلمات) من مدارس الدر المنثور الثانوية ضمن دورة تدريبية بعنوان (إدارة مجموعات العمل)، وقد استخدم فيها أسلوب الشجرة لتوليد الأفكار حول فكرة رئيسة هي:

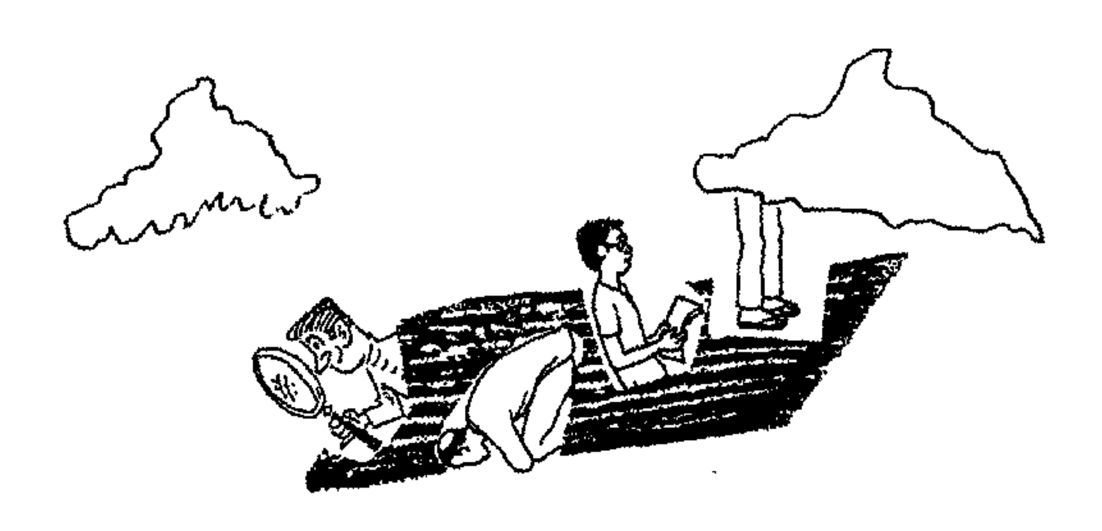
طرائق التدريب والتدريس الحديثة".

أساليب العصف الذهني

أسلوب بساط الريح

The Flying Carpet Technique
(F C T)

(كل ما يمكن ان تقع عليه عيناك وتدونه يداك)





أسلوب بساط الريح من الأساليب الممتعة، وتقوم فلسفته على التحليل السريع الذي هو أشبه ما يكون بسرعة انفتاح وانغلاق عدسة الكاميرا الفوتوغرافية المسماة باللقطة السريعة (Snapshot) ويستخدم هذا الأسلوب لغايات عديدة منها:

1. تنشيط المشاركين.
2. تحدي قدراتهم.
3. اشراكهم في الانشطة.
4. تنمية مهارات التفكير بسرعة.
5. ادارة الوقت بشكل افضل.

أما مستويات التحليل، أو ما يعرف بمجالات الطيران لبساط الريح؛ فيمكن ان تقع في ما يلي:

1. على مستوى الحي.
2. على مستوى القرية.
3. على مستوى البلدة.
4. على مستوى المحافظة أو الإقليم.
5. على مستوى القطر.
6. على مستوى موقع جغرافي محدد.
7. على مستوى مشروع –مثلاً– زراعي أو مزرعة كبيرة.
8. على مستوى الإقليم الكبير مثل اقليم العالم العربي.
9. على مستوى قارة مثل أفريقيا.
10. على مستوى عالمي.
11. على مستوى دائرة.
12. على مستوى قسم.

أما مجالات الالتقاط والتحليل، أو بعبارة اخرى ماذا يمكن لك كمدرب أو ميسر أن تطلب من الشاركين الذين سوف يقلعون ببساط الريح.

يمكن لك أن تطلب اشياء عديدة منهم، ويتوقف نوع الطلب هذا على موضوع ومحتوى البرنامج التدريبي أو الجلسة التدريبية، ومن الأمثلة على ما يمكن طلبه:

1. التقاط ابرز المشكلات البيئية.
2. التقاط المعالم الجغرافية.
3. التقاط التوزيعات السكانية.
4. التقاط كل ما يمكن ان يتعلق بالمشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
5. التقاط كل ما يمكن التقاطه، وهذا ما يعرف بالالتقاط الحر غير المقيد.

إذن يمكن لنا القول بأن المدرب قد يحدد سلفاً مجال الالتقاط كأن يقول النقاط لمجال:

- سياسي.
- اقتصادي.
- اجتماعي.
- بيئي.
- سكاني.
- سياحي.
- تعليمي.
- جغرافي.

أو قد لا يحدد المدرب أو الميسر مجال الالتقاط؛ فيقول التقطوا ما تشاءون، ولكل حالة من الحالات السابقة اعتبارات خاصة، منها ما يتعلق بطبيعة البرنامج وقدرات المشاركين وخلفياتهم السياسية والاكاديمية والتربوية والميدانية، ومنها ما يتعلق بمسألة الوقت المتاح.

آلية العمل بهذا الأسلوب:

1. على المدرب أن يشرح عن فلسفة هذا الأسلوب والهدف من وراء استخدامه.

2. على المدرب أن يحدد مجال التحليق، قرية، حي، بلدة، اقليم، منظمة، مشروع قارة، عالم .. الخ.

3. على المدرب أن يحدد الوقت المتاح للتحليق بدءاً من لحظة الطيران وحتى لحظة الهبوط.

4. على المدرب أو يوفر الأقلام والدفاتر لأخذ الملاحظات.

5. على المدرب ان يعلم المشاركين بأنه يمنع ان يتحدثوا مع بعضهم البعض خلال فترة التحليق.

6. على الجميع أن يشارك بالتحليق.

7. وعند الهبوط يطلب المدرب من المشاركين ما يلي:

أ. على كل مشارك أن يجلس وحده لمراجعة ما التقطه، وعليه أن يرتب أفكاره استعداداً للخطوة الثانية.

ب. يطلب المدرب من المشاركين أن يجلسوا على شكل مجموعات صغيرة، والتشكيل إما حر أو مخطط له حسب الهدف المرجو من التشكيل.

ج. تبدأ كل مجموعة بمناقشة الملاحظات وإخراج لوحة تتضمن خلاصة ما التقطه افراد المجموعة.

د. تقوم كل مجموعة من المجموعات بعرض نتاجها.

هـ. يقوم المدرب مع المشاركين باخراج لوح ختامية تشتمل على جميع النقاط الواردة في لوحات المجموعات.

8. يصار إلى استخدام نتاجات التحليل حسب برنامج الورشة أو الدورة.

أسلوب بدى

B.D.A Technique

مقدمة:

تقوم فلسفة أسلوب(بدى) على أساس بسيط مأخوذ من واقع حياتنا اليومي وهو، مستمد من أن لكل نشاط أو عمل أو سلوك ثلاثة مراحل أو خطوات أساسية.

أولها: ما يعرف بقبل النشاط وثانيها: ما يعرف أثناء النشاط، وثالثها ما يعرف ببعد النشاط، وإذا ما حاولنا سحب ذلك على كافة الأعمال والاختصاصات والأنشطة البشرية لرأينا مثلاً المزارع أبا أحمد يقوم بعمليات زراعية قبلية، وعمليات زراعية أثنائية، وعمليات زراعية بعدية، واذا انتقلنا من الزراعة إلى الأعمال المنزلية لرأينا أم عمر تقوم بأعمال قبلية تسبق غسيل الملابس، وأعمال أثناء غسيل الملابس، وأعمال بعد غسيل الملابس، وإذا انتقلنا مرة أخرى من عند أم عمر إلى مستشفى لرأينا الطبيب حمزة يقوم بنشاط قبل عملية الجراحة، ونشاط أثناءها ونشاط بعدها، وهكذا تتعدد الأمثلة المختلفة التي لا نستطيع حصرها، ولكن دعونا نقول كلمة أخيرة عن أخينا حسين المدرب؛ فإذا ما رصدنا نشاطه التدريبي لرأيناه يقوم بأنشطة قبلية أي قبل التدريب وأخرى أثناء التدريب وأخرى بعد التدريب.

وخلاصة ما نريد الوصول اليه؛ ان كل نشاط بشري سواء أكان نشاطاً جسدياً أم ذهنياً أم غير ذلك إنما يمر بمراحل ثلاث: (قبل Before) و(أثناء During) و(بعد After)، ومن هنا أخذنا الحروف الثلاث وهي B.D.A.

والآن دعونا نرى المسميات الفنية المختلفة المنتشرة في الأدبيات فأحيانا ندعوها ب :

1. المتطلبات.
2. المستلزمات.
3. الاستعدادات.
4. الأنشطة.
5. الأعمال.

ما علاقة (بدى) بالتدريب:

التدريب يتوجه إلى الناس وقد يكون هؤلاء الناس أطباء أو مزارعين أو ربات بيوت أو مدربين أو نساء عاملات .. الخ.

وكثيراً ما استخدم هذا الأسلوب في التدريب ولفئات مختلفة كالمعلمين والمدرسين، والميسرين والإداريين وغيرهم، فمثلاً؛ نستخدم هذا الأسلوب في دورات تدريب المدربين كتمرين يوجه للمشاركين لرصد ما على المدرب عمله قبل بداية البرنامج التدريبي، وما عليه عمله أثناء التدريب وما عليه عمله بعد انتهاء التدريب.

أهداف استخدام أسلوب(بدى) :

1. مساعدة المشاركين على حصر أكبر قائمة ممكنة من الأعمال القبلية والاثنائية والبعدية اللازمة لأعمالهم، سواء أكانت هذه القوائم لأعمال (بدى) المتعلقة بالوظيفة ككل، أو التي تتعلق ب (بدى) لأنشطة فرعية ضمن الوظيفة، ومن الأمثلة على ذلك قوائم (بدى) للمدرب خاصة بالعملية التدريبية، أو قوائم (بدى) المتعلقة مثلاً بجلسة تدريبية.
2. بناء وتطوير قوائم مرجعية أو ما يعرف بقوائم الشطب (Chick Lists)، وغالباً ما جرى بناء قوائم المراجعة لكثير من المهن؛ للطيارين والمدربين والمهندسين عن طريق هذا الأسلوب المعروف بأسلوب (بدى).
3. ويهدف استخدام هذا الأسلوب إلى تدريب المشاركين على مهارات التسلسل في اجراء الأنشطة، وتأكيد أهمية قيامهم بتبني أسلوب التسلسلية والتخطيط والإعداد لأنشطتهم وأعمالهم.
4. كما ويهدف إلى تنمية مهارات إدارة الوقت، وتجنب الأزمات الطارئة، فمثلاً؛ عندما يعرف المدرب الماهر بأن من متطلبات التدريب القبلية، اختيار جاهزية المعينات التدريبية، فإن ذلك يقلل من فرص ارتباكه ووقوعه في مشاكل مختلفة.

آلية استخدام أسلوب(بدى) :

1. على المدرب أن يبدأ بتمرين عام؛ ليساعد المشاركين على تهيئة نفوسهم وتفهمهم لهذا الأسلوب، وعادة ما نستخدم التمرين التالي المسمى (نشاط غسيل الملابس)، انظر المرفقات الخاصة بتمرين غسيل الملابس، وقد وجدنا ان استخدام هذا التمرين يساعد كثيراً في فهم التمرين اللاحق، كما يساعد على كسر الجمود في الجو التدريبي.
2. ثم يقوم المدرب أو الميسر بتوزيع أنموذج خاص للمشاركين يكون قد أعده في السابق وحسب طبيعة المشاركين، والمثال اللاحق هو أنموذج موزع على مشاركين.
3. يطلب المدرب أو الميسر من المشاركين ان يعملوا في الخطوة الأولى بشكل فردي، وذلك لكي نفسح المجال أمام الجميع للمشاركة والمساهمة، ولكي نضمن أيضاً أن كل مشارك لديه شيء ما ليقوله حينما يشارك في مجموعة العمل، ويخصص المدرب أو الميسر للنشاط الفردي عشر (10) دقائق.
4. ثم يوزع المدرب أو الميسر المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة (5 أفراد)، ويطلب منهم أن يبدءوا بالنقاش واستعراض نتاجات عملهم الفردي، ومن ثم الاتفاق على ما ستعرضه كل مجموعة على بقية المشاركين، ويخصص المدرب لهذا الوقت ثلاثين (30) دقيقة.
5. بعد عرض المجموعات على المدرب أو الميسر وبالتشارك مع جميع المشاركين انتاج لوحة ختامية لتمثل ما خلصت إليه المجموعة من متطلبات قبلية وأثنائية وبعدية للموضوع المطروح.
6. يتم طباعة وتوزيع نسخة من النتاج الختامي على جميع المشاركين.

ملاحظة: يمكن ادارة هذا الأسلوب بطريقة مختلفة تماماً وفيما يلي الأشكال المختلفة

أ. يقوم المدرب أو الميسر بتوزيع المشاركين إلى ثلاث مجموعات ويسمى كل مجموعة بـ: مجموعة (A)، مجموعة (B)، مجموعة (D).

وقد يترك المدرب مسألة الانضمام للمجموعة بيد المشاركين، ثم تقوم كل مجموعة بالعمل وعرض النتاج ثم توليف النتائج.

ب. إذا لم يكن هناك وقت كافٍ، يكتفي المدرب بوضع ثلاث لوحات أو لوحة واحدة كبيرة من ورق الفليب شارك على النحو التالي:

B	D	A

ثم يوزع المدرب بطاقات لاصقة الطرف "Post- it- Notes"، ثم يطلب من المشاركين كتابة أكبر عدد ممكن من الأفكار وتثبيتها في المكان المخصص لذلك، ثم يبدأ المدرب مع المشاركين بترتيب البطاقات ومناقشتها.

7. بعد انتهاء التمرين يقوم المدرب أو الميسر بتوزيع تمرين آخر فردي، ويتضمن هذا التمرين قيام المشارك بقراءة مجموعة من العبارات، وعليه ان يقرر فيما إذا كانت هذه الفقرة تمثل متطلباً قبلياً أو اثنائياً أو بعدياً، ويهدف هذا التمرين إلى ترسيخ المعلومات والتدريب على الفصل بين ما هو قبلي وأثنائي وبعدي.







نشاط غسيل الملابس

ستقوم بتكليف شخص ما بعملية غسيل ملابس، ولكن هذا الشخص الذي ستكلفه بهذا العمل لم يسبق له أن قام بذلك، وقد طلب منك أن تزوده بقائمة تتضمن الأعمال القبلية والاثنائية والبعدية، والأن ابدأ برصد الأعمال حسب تسلسل واضح، وتذكر أن ترصد كافة المتطلبات.

قبل الغسيل	اثناء الغسيل	بعد الغسيل

تسلسل النشاط (غسيل الملابس المنزلي) باستخدام غسالة

(Washing Machine)

قبل B	أثناء D	بعد A
- ظهور الحاجة إلى الغسيل - اتخاذ قرار بالغسيل يدوي أم آلي - تحديد الوقت - تهيئة البيئة - تجميع الملابس - فرز الملابس حسب النوع واللون - فحص جاهزية الغسالة - فحص الجيب وإزالة الشوائب والأشياء المهمة	- تجهيز الغسالة ووضع الماء والمساحيق - وضع الملابس بالغسالة - ادارة المشاكل (ورقة مهمة تلفت) (مسمار عطل الغسالة) - تغيير الماء - وضع المسحوق - تجهيز الملاقط	- مسح الحبال - نشر الغسيل وتثبيت الملاقط. - صيانة الملاقط خلال النشر - تجفيف الغسالة - اعادة تهيئة البيئة (تنظيف) - لم الغسيل - طي الغسيل - كي الغسيل - صيانة بعض الملابس - وضع الملابس في اماكنها الخاصة

المصدر: حسين حسنين (1997)، الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب.

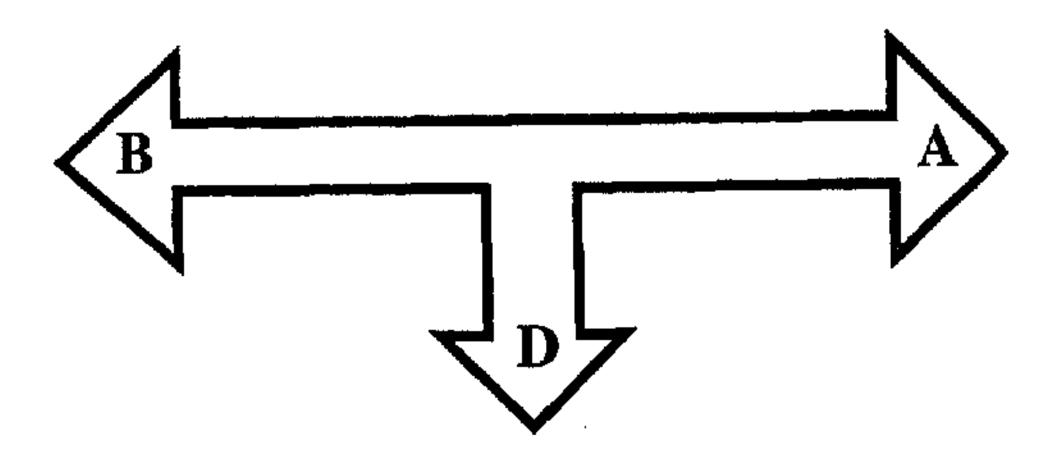


التدريب على الطرق التدريبية

Training on Training Techniques

(المتطلبات القبلية، الاثنائية والبعدية)

Before, During, After, BDA Exercise



المصدر: حسين حسنين (1997)، الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب.

ما الذي يجب ان يعرفه هذا المدرب؟

طلبت إليك إدارة التدريب –بصفتك خبيراً بطرق التدريب– أن تبدأ زميل جديد انضم إلى ادارة التدريب، وقد طلبت إليك التركيز في تدريبه على استخدام الطرق التدريبية فحسب، وقد أعلمتك الإدارة ان هذا الزميل لا يعرف شيئاً البتة عن طرق التدريب، وبعد أن انصرفت من مكتب المدير، جلست تفكر في إعداد خطة لتدريب هذا الزميل الجديد.

وقد بدأت بوضع الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما الذي يجب أن يعرفه الزميل الجديد عن الطرق التدريبية قبل ان يستخدمها؟ ودعوت هذا بالمتطلبات القبلية (BEFORE).
- ما الذي يجب أن يعرفه هذا الزميل عن الطرق التدريبية أثناء استخدامه لها؟ ودعوت هذا بالمتطلبات الاثنائية لطرق التدريب (DURING).
- ما الذي يجب أن يعرفه هذا الزميل الجديد عن الطرق التدريبية بعد استخدامه لها؟ ودعوت هذا بالمتطلبات البعدية (AFTER).

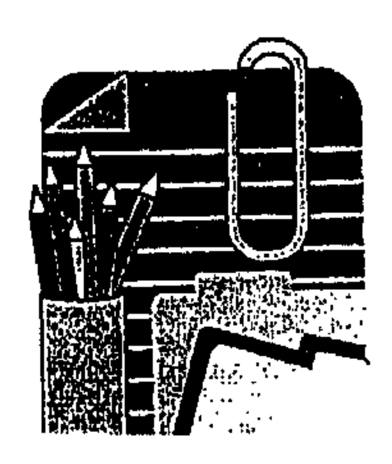
والآن ضع نفسك مكان هذا المدرب، وابدأ بإعداد المتطلبات مستعيناً بالجدول المرفق.

ما أريد أن أعرفه قبل الاستخدام (BEFORE)	ما أريد أن أعرفه أثناء الاستخدام (DURING)	ما أريد أن أعرفه بعد الاستخدام (AFTER)

مثال على بعض المتطلبات القبلية والأثنائية

والبعدية المتعلقة بالطرق التدريبية

A	D	B
• توظيف نتائج تقويم الجلسات مع التركيز على عناصر التقويم المتعلقة بالطرق ذاتها. • تفقد المعدات التدريبية وحفظها. • تعديل شكل البيئة التدريبية لاستقبال طرق تدريبية جديدة. • رفع توصيات المشاركين مع ملاحظات المدرب حول الطرق التدريبية إلى ادارة التدريب.	• تقديم شرح وتوضيح عن طبيعة الطرق التي ستستخدم وكيف ستستخدم. • الإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بالطريقة التدريبية ذاتها. • استخدام الطرق وإشراك المتدرب في أعمال جزئية ذات علاقة بالطريقة. • توزيع المادة التدريبية والمرفقات. • متابعة المتدرب في استخدام الطريقة. • ادخال بدائل طرق التدريب. طرق بديلة إن لزم الموقف التدريبي ذلك. • التقاط التغذية الراجعة حول الطريقة. • اجراء تقويم للطريقة التدريبية.	• إعداد التعليمات المتعلقة بالطرق التدريبية لتقديمها للمتدرب. • تحديد الطرق التي ستستخدم في ضوء المعايير المتعلقة بانتقاء الطرق. • توفير المعينات وإعداد المطلوب. • تحديد عدد المجموعات التدريبية. • إعداد الجلسات التدريبية. • تجهيز بيئة التدريب وتهيئة اللازم للطرق. • إعداد أدوات تقويم الطريقة التدريبية.



المستلزمات القبلية والأثنائية والبعدية الخاصة بالطرق والتدريبية

تمرين فردي



(1) المصدر: حسين حسنين (1997)، الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب.

الرقم	العبارة	A	D	B
1.	اختبار جاهزية المعينات التدريبية			
2.	شرح أهداف وإجراءات الجلسة التدريبية			
3.	دراسة وتحديد نظام الجلوس			
4.	رصد توقعات المشاركين			
5.	تحديد ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة			
6.	توقع العقبات التي قد تطرأ			
7.	توزيع المشاركين إلى مجموعات عمل			
8.	تهيئة البيئة التدريبية			
9.	إعداد مطوية البرنامج التدريبي			
10.	إعادة تشكيل مجموعات العمل			
11.	تجهيز المعينات التدريبية اللازمة			
12.	إعداد قائمة مراجعة			
13.	إعداد الجلسات التدريبية			
14.	إعداد كشف معلوماتي عن المشاركين			
15.	كتابة تقارير إلى الجهات المشاركة إن طلبت			
16.	استخدام الطرق التدريبية بكفاءة عالية			
17.	عقد لقاء تقويمي ومراجعة لتقويم أثر التدريب			
18.	اعداد الشهادات الخاصة بالمشاركين			
19.	تقديم المتحدثين			
20.	إجراء الصيانة الأولية للمعينات التدريبية			
21.	ضمان آلية للاتصال مع المشاركين بشكل مستمر			
22.	إعداد تقدمات المشاركين			
23.	تصميم أدوات تقويم للأنشطة التدريبية			

B	D	A	العبارة	الرقم
			تخطيط إدارة الوقت	.24
			إعداد قواعد العمل وبيان بالتسهيلات الادارية	.25
			التدخل في عمل المجموعات	.26
			تحديد الطرق التدريبية التي ستستخدم	.27
			تقويم مدى ملاءمة الطرق التدريبية	.28
			تحليل خصائص الفئة المستهدفة	.29
			تحديد أشكال التدخل (Intervention)	.30
			حصر المعينات التدريبة اللازمة	.31
			التقاط التغذية الراجعة	32
			مراجعة وتحليل الأهداف التدريبية	.33
			إدارة وتوجيه النقاش	.34
			عرض نتائج تقويم الجلسات التدريبية	.35
			إدارة الخلافات	.36
			تحديد عدد المساعدين ومهامهم وأدوارهم	.37
			اعداد البدائل التدريبية	.38
			تعديل نظام الجلسات التدريبية	.39
			اعداد التقارير اليومية	.40
			توفير منشطات تدريبية (Energizers)	.41
			الاتصال بالجهات التي يلزم زيارتها ميدانياً	.42
			كتابة تقرير عن البرنامج التدريبي	.43

أسلوب املأ الجرة

Fill the Jar Technique (F J T)

مقدمة: [1]

من المعروف أن لكل علم من العلوم مجموعة من المصطلحات والكلمات الخاصة به، وهذه الكلمات معروفة لذوي الاختصاص وشائعة الاستخدام فيما بينهم، وتعرف أحياناً باللغة المهنية، أو عائلة المصطلحات الفنية (Professional Jargon)، فمثلا: للمختصين بالتغذية عائلة مصطلحات خاصة بهم، وللمدربين عائلة مصطلحات خاصة بهم، وللمشتغلين والمهتمين بالتربية والحاسب الآلي وغيرهم عائلة مصطلحات خاصة بهم.

ويسعى أهل الاختصاص إلى ضمان اكثر من آلية لحماية خصوصيتهم، وشخصيتهم المهنية، عن طريق تكثير الكلمات والمصطلحات الفنية الخاصة بهم، واستخدامها فيما بينهم في عمليات الاتصال المختلفة.

أسلوب "املأ الجرة"

أسلوب "املأ الجرة" هو أحد الأساليب الحديثة التي انضمت إلى عائلة أساليب العصف الذهني، ولهذا الاسلوب طرائق فرعية عديدة يمكن للمدرب أو الميسر أو المعلم استخدامها عند استخدام أسلوب املأ الجرة.

متى يمكننا استخدام هذا الأسلوب؟

لهذا الاسلوب استخدامات واسعة جداً، في الإدارة والتعليم والصناعة والتربية والتدريب وغيرها، فمثلاً؛ يمكن استخدام هذا الأسلوب في عمليات:

- التدريب (Training).
- التعليم (Education).
- الإدارة (Management).

---

(1) المصدر: حسين حسنين (1998)، الحقيبة التدريبية حول مهارات التيسير.

- الطب النفسي (Psychiatry).

كما يمكن استخدامه في العديد من أوجه الاتصال.

أما عن استخدامات أسلوب املأ الجرة في العمليات التدريبية؛ فإننا نستخدم هذا الأسلوب لغرضين رئيسين هما:

1. تهيئة أذهان المشاركين للدخول في الجلسة التدريبية.
2. تحسين المشاركين بأهمية الموضوع واستشارة تفكيرهم.
3. توليد المصطلحات الفنية الخاصة بعائلة علم أو فرع من العلوم المختلفة.

ما هي الأدوات التي احتاجها؟

الأدوات اللازمة لهذا الأسلوب بسيطة جداً، ففي التدريب نحتاج فقط إلى ورقة مرسوم عليها جرة، والمثال التالي يوضح ذلك.

خطوات استخدام أسلوب املأ الجرة:

1. يقوم المدرب أو المعلم بتصميم الفكرة، وتجهيز تصميم كما شاهدنا سابقاً، وهو ما يعرف بأنموذج الجرة، ويضع لها عنواناً ومقدمة مختصرة.
2. اذا اختار المدرب أسلوب العمل الفردي، فإن عليه ان يجهز نسخاً من أنموذج الجرة بما يزيد قليلاً عن عدد المشاركين.
3. يجب على المدرب أن يشرح قواعد هذا التمرين، ومن أهمها:

أ. يبدأ الجميع معاً.

ب. الالتزام بالوقت المحدد.

ت. السرعة مطلوبة.

ث. لا أحد يتحدث مع الآخر.

ج. لا أحد يتكلم بصوت مسموع خلال أداء التمرين.

ح. لا يجوز توجيه أسئلة من المشاركين إلى المدرب بعد ان يعلن المدرب اشارة البدء.

4. علـى المـدرب ان يـوفر الأدوات المسـاعدة، مثـل: طاولـة واسـعة وأقـلام ميسـرة للكتابة بسرعة.
5. بعد شرح قواعد العمل، يعلـن المدرب عـن الهـدف مـن وراء هـذا الأسـلوب، ومـن الأهـداف الـتي يمكـن الإعـلان عنهـا للمشـاركين عنـد اسـتخدام أسـلوب امـلأ الجرة، نذكر على سبيل المثال:
   أ. التهيئة لمواضيع قادمة.
   ب. توليد أكبر كم من الافكار.
   ج. المشاركة الفردية والجماعية.
   د. تجميع مصطلحات مركزية فنية.

ما ذكـر –وبطبيعة الحـال- يبين بعض الأمثلـة علـى الأهـداف الـتي تـدفع إلى اسـتخدام أسلوب املأ الجرة، وقد أتينا بها على سبيل المثال. إن المهـم أن يعلـن المـدرب عـن الهـدف من استخدام أسلوب املأ الجرة، حتى يتضح للمشاركين ما الذي يتوقع منهم فعله.

6. يحدد المدرب الوقت المتاح، ويعلنه للمشاركين قبل أداء التمرين.
7. يعلن المدرب إشارة البدء.
8. يبدأ المشاركون بملء جرارهم (عملية العصف الذهني).
9. يعلن المدرب عن انتهاء الوقت المحدد للعصف.
10. يتأكد أن الجميع قد توقف.
11. يبدأ يجمع النتاجات.
12. يختار المدير أو المعلم متطوعين لتفريغ الجّرات الفردية.
13. يخـرج المـدرب مـع المشـاركين بقائمـة مصـطلحات، ويزيـل معهـم المفـردات المتكررة.
14. تبدأ عملية استعراض للمصطلحات.
15. تبدأ عملية توضيح المصطلحات غير المفهومة.
16. تطبع القائمة على شكل مسرد مصطلحات مركزية.
17. يتم توزيع نسخة منها لكل مشارك.

أشكال تنفيذ أسلوب املأ الجرة

الشكل الأول ◆ جرات فردية ← جرات مجموعات صغيرة ← جرة المجموعة الكاملة

تملأ الجرات فردياً، ثم تجمع ويوزع المشاركون إلى مجموعات صغيرة، ثم يوزع المدرب عليهم مجموعة عشوائية من الجرات الفردية، حيث يبدأون بتفريغ الجرات الفردية في جرة واحدة، ثم تقوم المجموعة بتفريغ جرات المجموعات في جرة واحدة هي جرة المجموعة الكاملة.

الشكل الثاني ◆ جرات مجموعات ← جرة المجموعة الكلية

يوزع المشاركون إلى مجموعات صغيرة، ثم يطلب منهم ملء الجرة، ثم يطلب من المجموعات تفريغ جراتها في جرة واحدة، لاحظ هنا ان هذا الشكل يستهلك وقتاً أقل من الوقت الذي يستهلكه الشكل الأول.

الشكل الثالث ◆ جرات فردية ← جرة المجموعة الكلية

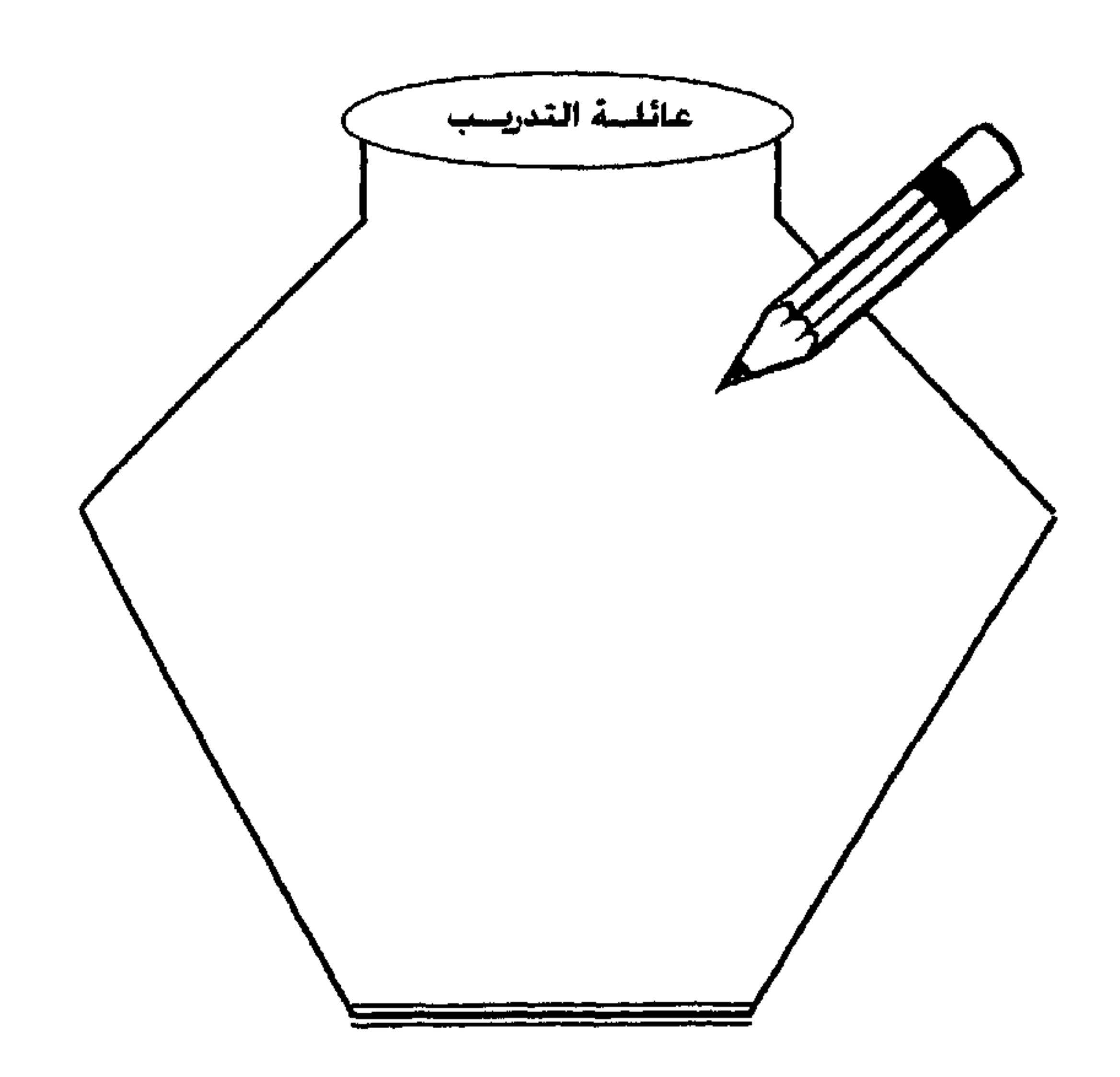
يملأ المشاركون جراتهم الفردية، ويقومون بشكل جماعي بتفريغ الجرات في جرة واحدة، عادة ما تستخدم لوحة ورقية كبيرة الحجم تكون مثبتة على الحائط.

ملاحظة: يمكن للمدرب استخدام أشكال اخرى لتنفيذ هذا النشاط

تمرين إمــــلأ الجـــرة

توليد الأفكار

لديك فيما يلي جرة فارغة المطلوب ان تملأها بثلاثين كلمة من الكلمات ذات الصلة الوثيقة بالتدريب بمعنى ان للتدريب لغة ومفردات اصطلاحية (Training Jargon) ولديك فقط (5) دقائق لهذا التمرين وتذكر بأن الكلمات يجب ان تكون من ضمن عائلة كلمات التدريب والآن ابدأ.



(1) المصدر: حسين حسنين (1997)، الحقيبة التدريبية حول تطوير الحقائب التدريبية.

نتائج جرات عدد من المشاركين

- متدرب
- مهارات
- اتجاهات
- أداء
- تقييم
- المعرفة
- تعلم
- تعليم
- استبانة
- حوافز
- تنافس
- مشرفة
- تدريب
- مدرب
- فجوة
- متعلم
- مشارك
- نقطة تعلم
- مسار تعليمي
- ملاحظة
- اتصال

- استبانة مقابلة
- فجوة أداء
- أداء مثالي
- أداء حالي
- تقييم قبلي
- تقييم بعدي
- تمرين
- كسر الجمود
- عمل تشاركي
- توصيات
- رصد ملاحظات
- حقيبة تدريبية
- ورشة عمل
- محدد
- العصف الذهني
- محدد
- خطة
- تشاركية
- متدربين
- مكونات الأداء
- تنفيذ التدريب

- ترميز
- تعارف
- سلوك اتجاه
- تعلم تشاركي
- مهمة مقعدية
- معلومات
- تنظيم
- أسلوب
- النظريات
- التطبيق
- المادة
- الجدول
- الحقيبة
- فئة مستهدفة
- معينات/ وسائل ايضاح
- منهجية
- طرق
- بيانات
- ادوات
- طرق تدريب
- معالجة

- تواصل
- متصل به
- محتوى
- تخطيط
- تنفيذ
- ميسر
- مجموعة عمل
- ملاحظ متربص
- مهمة
- دراسة حالة
- مؤشر
- بطاقات
- استراحة
- حوافز
- جدول
- معينات
- تحديد
- اختبار الأداء

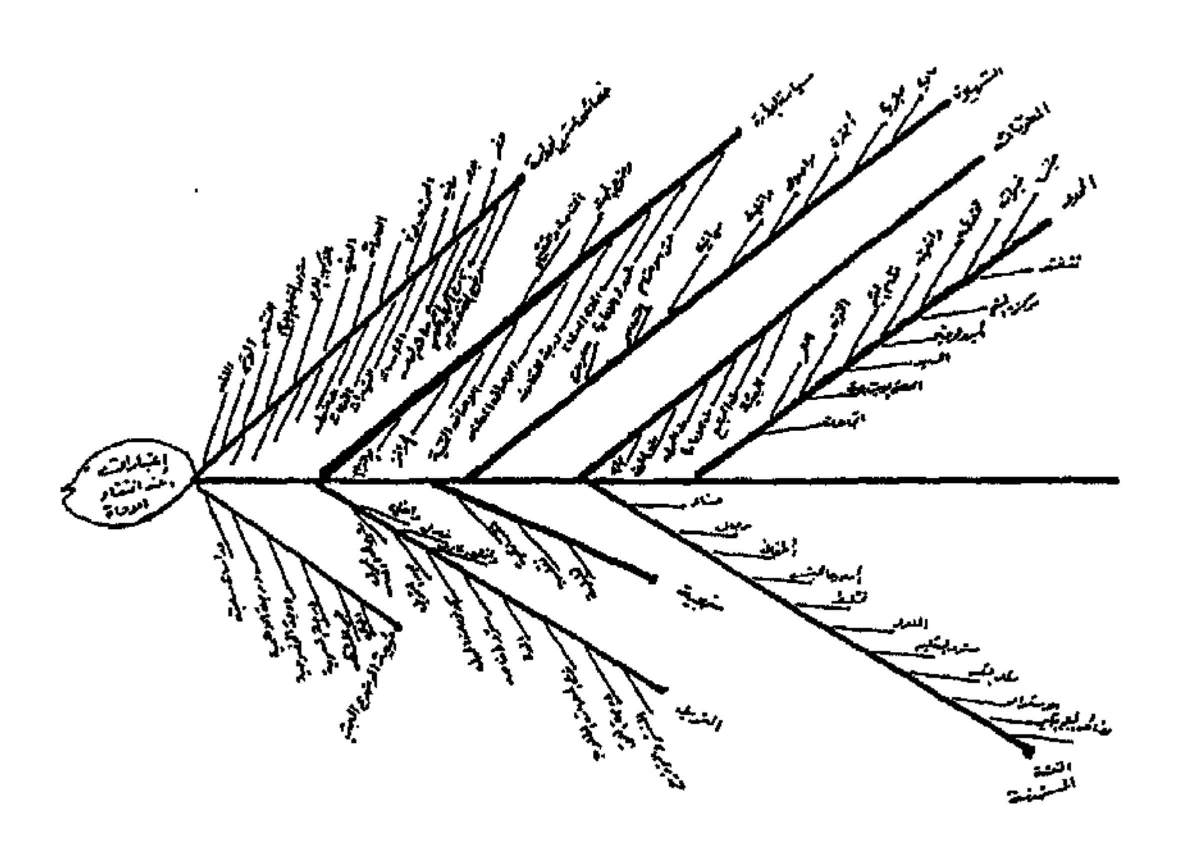
- تقييم الأداء
- أصول التعلم
- أصول التعليم
- مدخلات
- مخرجات
- نقطة انطلاق
- استخدام
- مسابقة
- تنظيم
- حاجات اساسية
- برنامج تدريبي
- فجوة
- تعزيز
- نظرية
- الأداء الوظيفي
- التحديد
- مسلاط
- تغذية راجعة
- حاجة
- ملاحظة

- تحليل وتفسير
- متابعة
- معينات
- بيانات
- أدوات جمع المعلومات
- وسائل
- الفكرة
- رصد توقعات
- اهداف
- مناقشة
- تدريب
- حوار
- لقاء عام
- مشروع
- مقابلة شخصية
- مجموعة مشاركة
- فريق عمل
- رصد الاحتياجات
- تحديد الاحتياجات التدريبية

أسلـــوب هيكـــل السمكـــة

Fishbone Diagram Technique

(F D T)



(1) المصدر: حسين حسنين (1998)، الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب.

ما هي هذه الطريقة؟

إن طريقة هيكل السمكة هي طريقة من طرق التدريب على التفكير الإبداعي، ويمكن استخدامها في العديد من المجالات العملية، فمثلاً: يمكن استخدامها في مجال العمل السياسي، والصناعي، والتجاري، والزراعي، والتربوي، والنفسي وغيرها من المجالات التي لا حصر لها.

وقد ازداد استخدام هذه الطريقة في الآونة الأخيرة في مجال التطوير والتنمية الإدارية للبنوك، والمصالح التجارية الضخمة التي يهمها حصر مشكلاتها، وايجاد الحلول السريعة لها من اجل تجنب أكبر قدر من الخسارة المادية والترهل الإداري.

وتقوم فلسفة هذه الطريقة على أساس تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور المشكلات (Causes)، تلك المشكلات التي تقود إلى ظهور ما يعرف بالنتائج، أو التأثيرات (Effects)، ولا يتوقف المطلوب أو المتوقع من هذه الطريقة عند تحديد المسببات، بل يتعداه إلى تحديد الجذور الفرعية للمشكلات، والتي تغذي باستمرار التأثيرات أو النتائج.

ولتبسيط مفهوم طريقة هيكل السمكة؛ نسوق المثال التوضيحي التالي: إنك عندما تذهب إلى الطبيب وأنت تتصبب عرقاً؛ فإن تصبب العرق هو تأثير (Effect)، أو نتيجة (Result)، أو أعراض (Symptoms)، فتصبب العرق هو نتيجة من مشكلة أخرى، قد تكون مثلاً التهاباً معوياً، أو نزلة صدرية أو .. الخ.

إذن؛ الطبيب يبدأ بالتشخيص والبحث عن المسبب، وقد يطلب منك اجراء تحاليل طبية، وقد تفعل فتأتي النتائج المخبرية لتوضيح الأسباب أو السبب المؤدي إلى ذلك.

وهذا المثال يمكن ان سوقه على العديد من الأوضاع، فالفساد الإداري هو تأثير أو نتيجة لوجود اسباب (Causes)، وانحراف الأحداث هو نتيجة لوجود أسباب عديدة، وهكذا. وانتشار ظاهرة الطلاق، والمخدرات، وانتشار تعاطي (شم البنزين) (والسريسيون) لدى الشباب الصغار، والتسرب من المدرسة، وتدني التحصيل الأكاديمي عند أبنائنا في المدارس، والعصبية الزائدة، وما إلى ذلك من مشكلات

حياتية مختلفة. وقد زاد كما أشرنا سابقاً استخدام وتوظيف هذه الطريقة بشكل متزايد في مجال ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Managment (TQM)، وأخيراً في مجال ما يعرف بتحسين النوعية المستمر (Continuous Quality Improvement CQI)، حيث تتولى فرق العمل في الإدارات الحديثة تجميع أفكار العاملين، والمشرفين، والإداريين، والزبائن حول اسباب مشكلة ما من المشاكل، ويفيدهم هذا التجميع في تحديد الأسباب الأولية (Primary) والأسباب الثانوية (Secondary) لمشكلة ما من المشكلات، وتساعد هذه الطريقة في تنظيم توالد الأفكار الناتجة عن العصف الذهني.

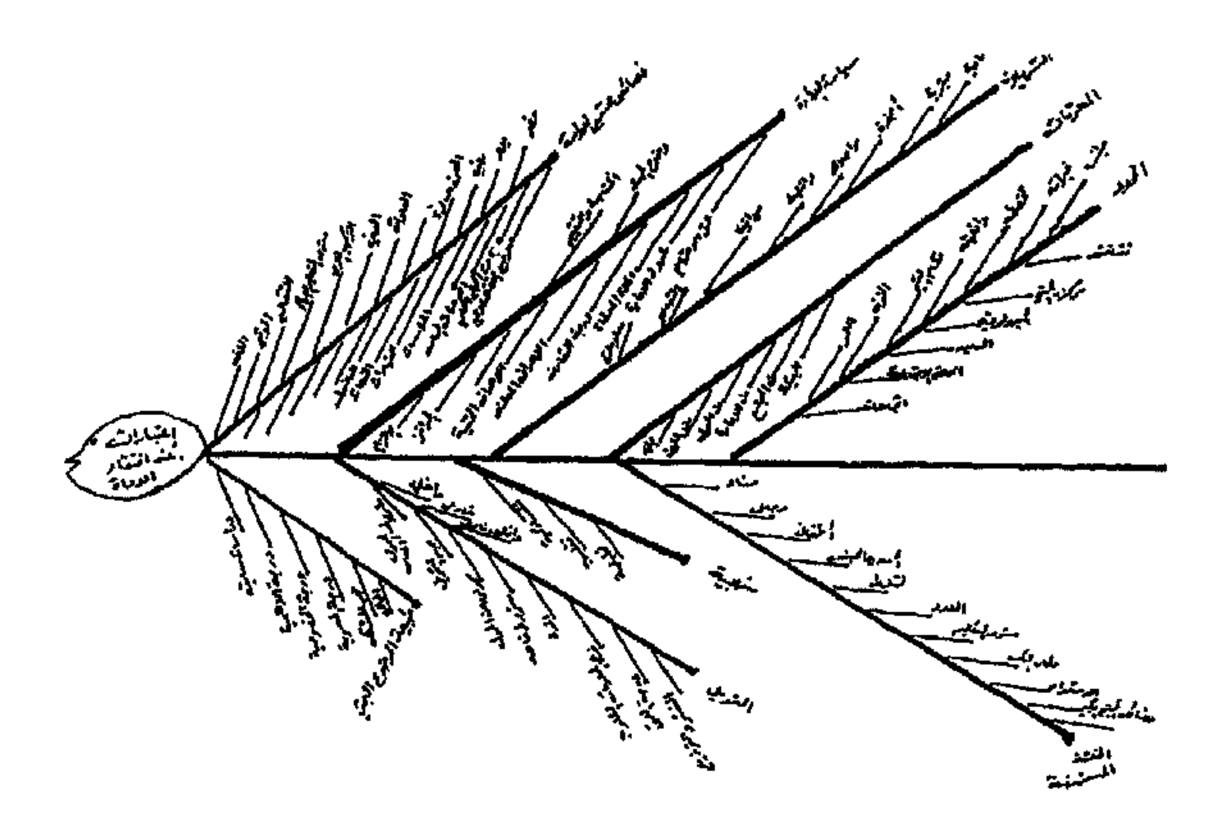
إن طريقة هيكل السمكة هي طريقة فاعلة من شأنها دفع الناس وفرق العمل إلى الاهتمام بما يعرف الآن بتعقدية المشكلة (Problem Complexity)، أو ما يدعى بتعددية أبعاد المشكلة الواحدة (Multi Dimensions)، وبالتالي النظر بموضوعية إلى جميع العوامل المساعدة في خلق المشكلة.

إن كثيراً ما يظن الناس أن هناك سبباً أو اثنين يقفان وراء المشكلة، في حين يمكن ان تكون هناك أسباب وأسباب أخرى عديدة.

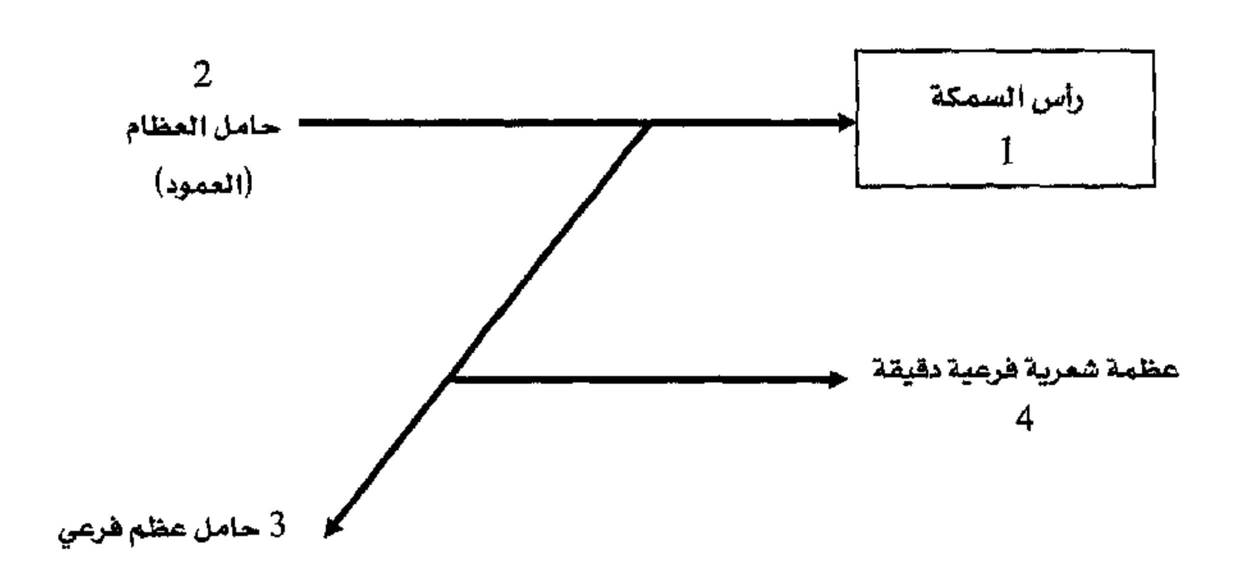
مجالات استخدام طريقة هيكل السمكة في العملية التدريبية :

إن مجالات استخدام هذه الطريقة في العمليات التدريبية واسعة جداً، فمثلاً؛ يمكن استخدامها في توليد الأفكار الفرعية حول فكرة رئيسة، وكذلك في مجال تحديد المفردات التدريبية التي تقابل الأهداف التدريبية، كما يمكن استخدامها في مجالات عديدة، مثل تحديد المتغيرات المرتبطة بمفاهيم محددة في التدريب، انظر الشكل التالي، والمتعلق بتحديد الاعتبارات المختلفة الداخلة في انتقاء الأدوات الخاصة بتحديد احتياجات أهالي القرى من البرامج الاجتماعية والتنموية.

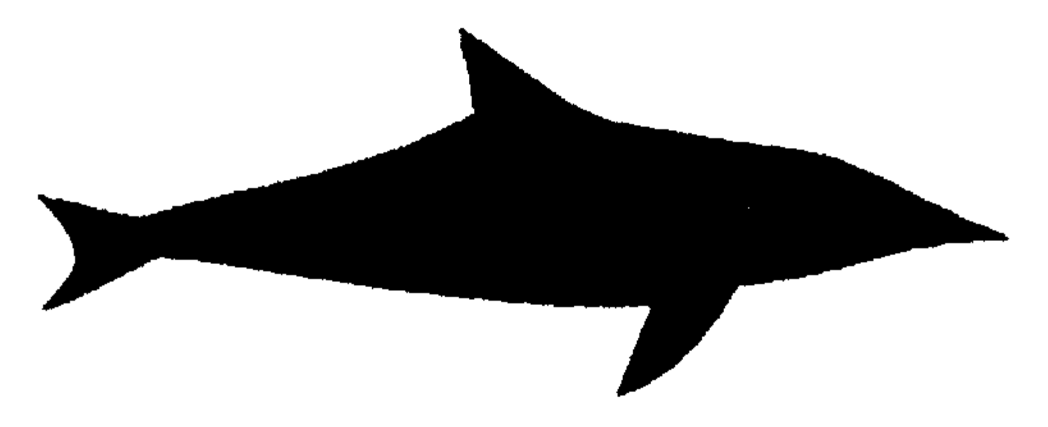
وقد أعده المشاركون في برنامج تحديد الاحتياجات المحلية، والذي عقد في مجمع الملكة زين الشرف التنموي خلال الفترة ما بين 30/11 – 1996/11/25.



شرح أجزاء هيكل السمكة



ملاحظة: العظام الفرعية على الحامل الرئيس (العمود) تكون أهميتها وقوتها كلما اقتربت من الرأس.



كيف تستخدم هذه الطريقة:

(سمكة فردية + سمكة مجموعات + سمكة مجموعة التدريب)

مهمة فردية + مهمة مجموعات صغيرة + مهمة مجموعة التدريب.

1. ارسم هيكلاً أولياً (Sketch) لهيكل السمكة (Fishbone) وهو الرأس والحامل الرئيس (العمود) لا غير.
2. ثبت الفكرة أو المشكلة أو الموضوع الرئيس في الصندوق (رأس السمكة)، وتذكر ان الفكرة ينبغي ان تكون محددة جداً، ومختصرة جداً وكذلك واضحة.
3. ملاحظة للتأكيد لا ترسم سوى الرأس (الصندوق) والحامل الرئيس (العمود) فحسب.
4. والآن تابع معنا، أمسك بقلم وورقة واعصف بذهنك حول الفكرة الرئيسة بكل ما يخطر على بالك من افكار وكلمات.. الخ.
5. بعد ان تنتهي من العصف قم بالنشاط التالي:

أبدأ بعمل تجميع (Grouping) للأفكار والعبارات المتشابهة والتي تمت أو قريب بعضها من بعض أو التي يمكن ان تنتمي لعائلة واحدة من الافكار.

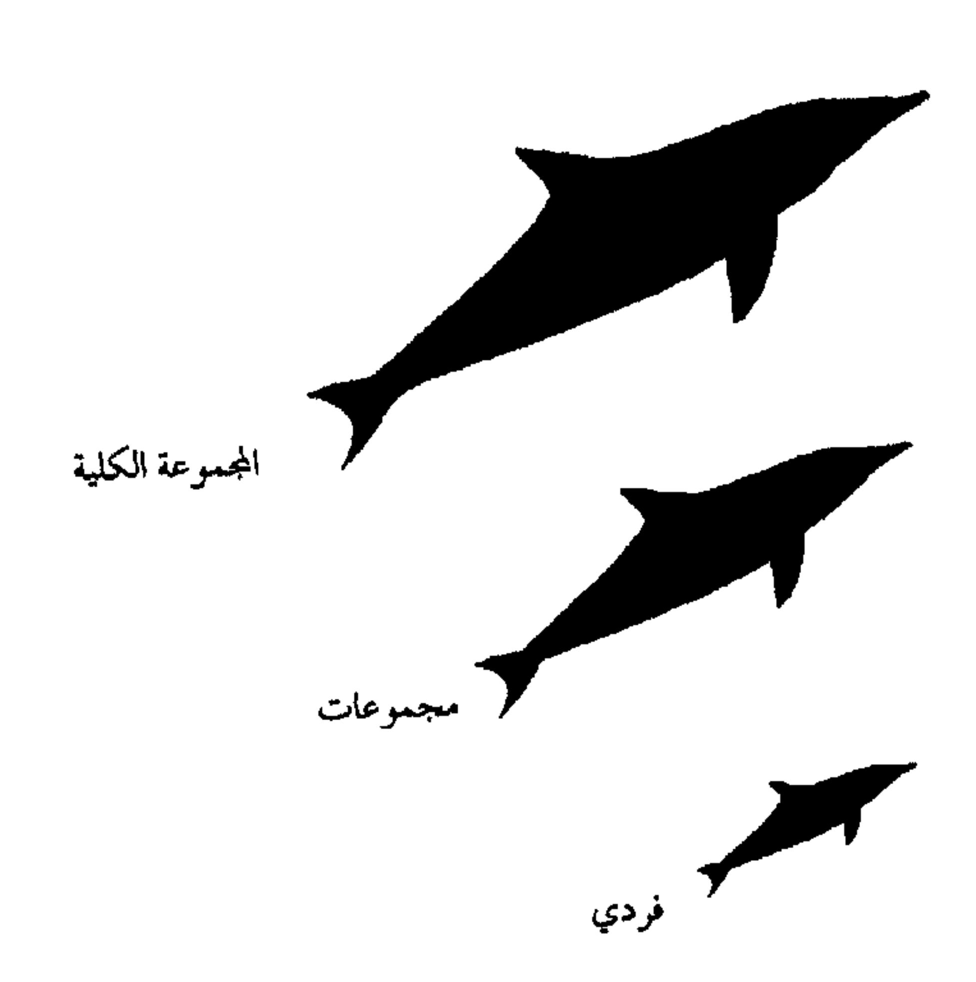
6. وزع ما رصدت إلى قائمتين، هما: قائمة الأسباب الرئيسة (حامل عظم فرعي)، والأسباب الفرعية (عظيمة فرعية شعرية دقيقة).

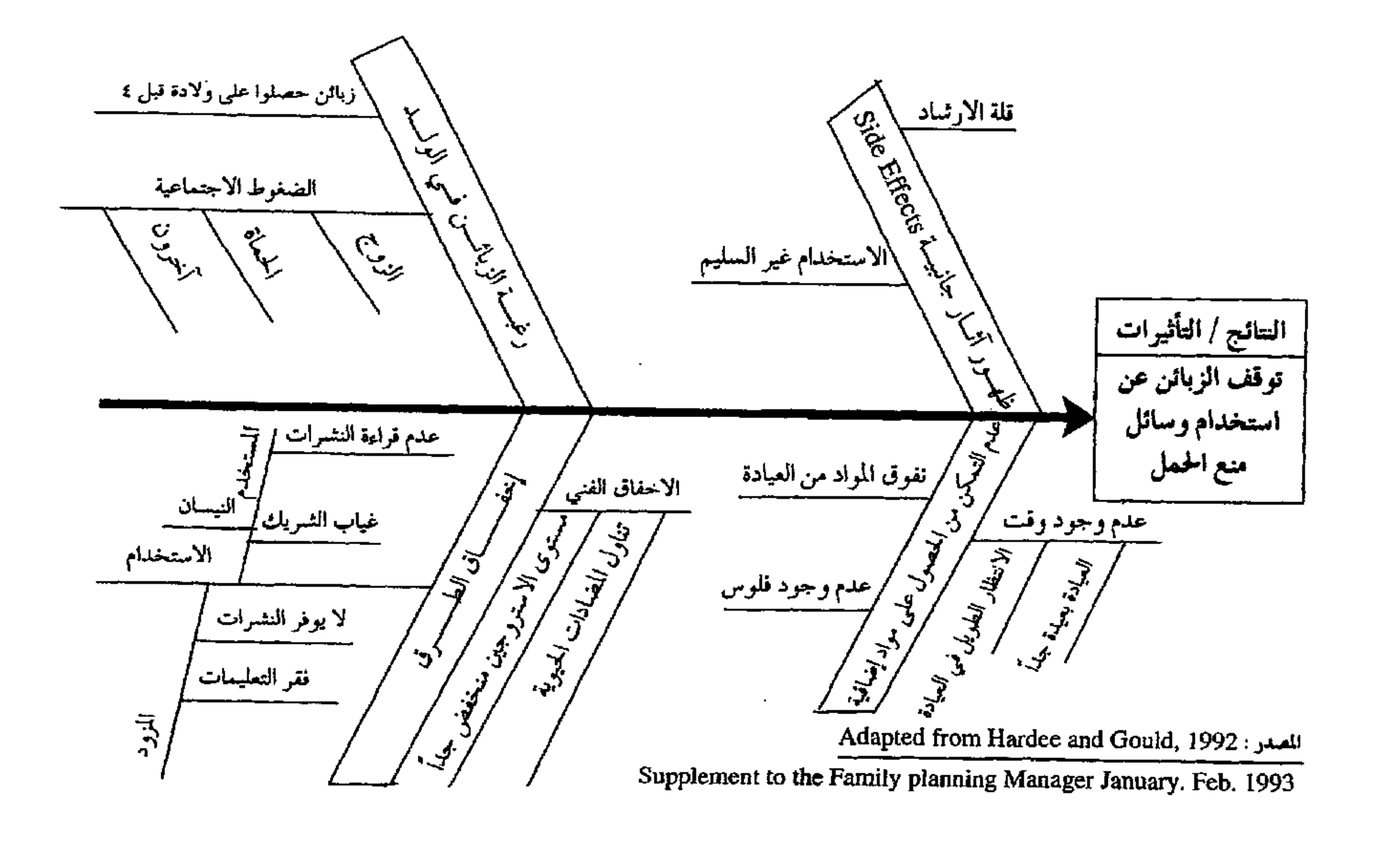
7. إبدأ برسم حامل واحد فرعي وانقل اليه الأسباب، أو الافكار، أو المضوعات.

8. تذكر؛ لا ترسم أكثر من حامل رئيس حتى تنتهي من تثبيت كافة الأسباب (الفرعية الشعرية) عليه، وهكذا استمر حتى تنتهي من رصد كافة الافكار، (هنا يكون هيكل السمكة الفردية قد تم تجهيزه).

9. انتقل الآن إلى مجموعة العمل التي حددت لك، وابدأ مع المجموعة بتبادل الأفكار، ومع نهاية الوقت المخصص يجب أن يكون هناك هيكل سمكة للمجموعة بحيث تولف جميع الهياكل الفردية في هيكل واحد.

10. والآن تقوم كل مجموعة بتثبيت هيكلها على الحائط، بالتعاون مع الميسر يتم إخراج هيكل سمكة واحدة لمجموعة التدريب كاملة.

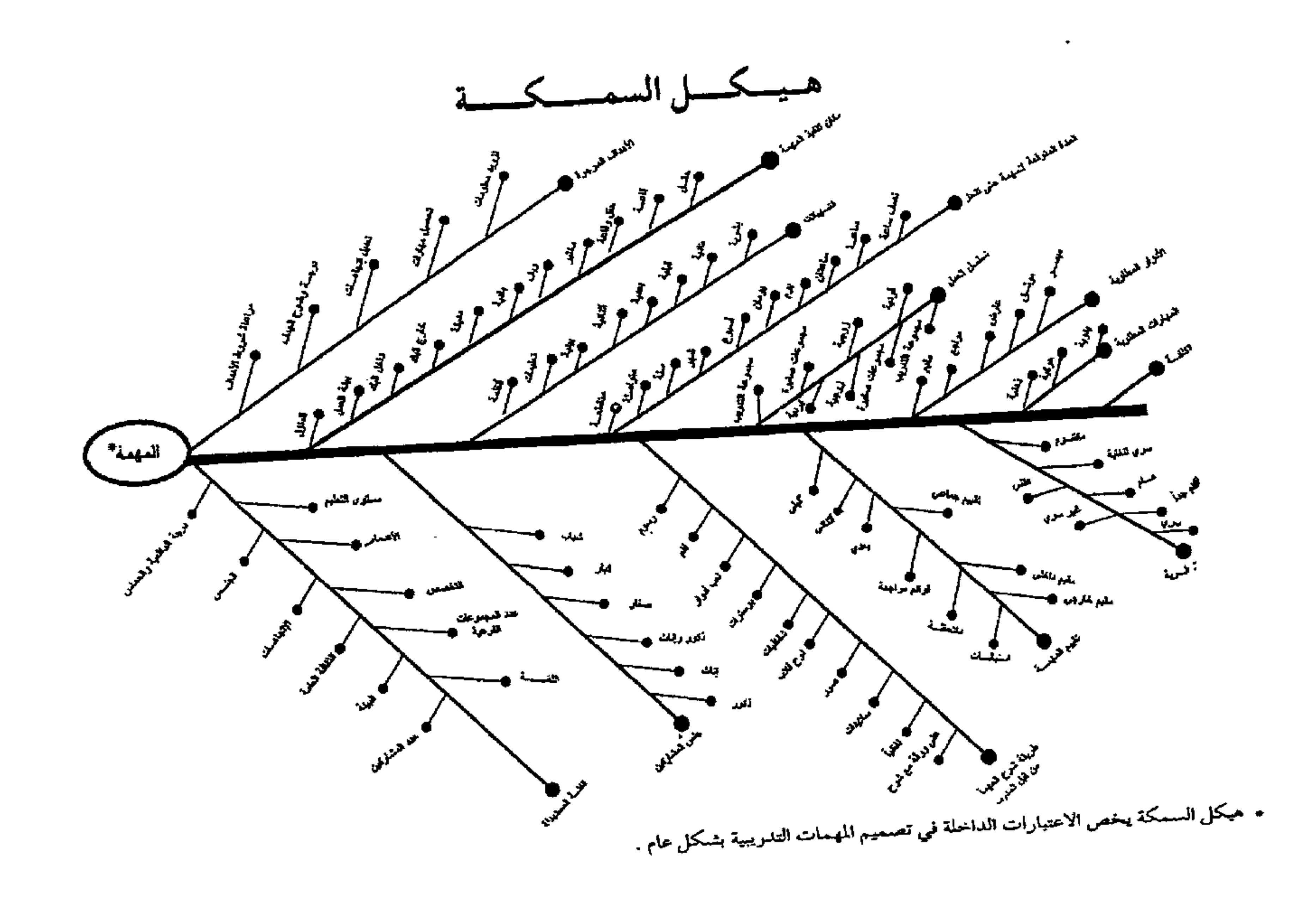




المصدر : Adapted from Hardee and Gould, 1992

Supplement to the Family planning Manager January. Feb. 1993

هيكل السمكة



• هيكل السمكة يخص الاعتبارات الداخلة في تصميم المهمات التدريبية بشكل عام .

أسلوب بناء المسارات

Paths Building Technique (P B T)

أسلوب رسم المسار هو أسلوب هام تقوم فلسفته على اساس من ان لكل مهنة أو حزمة أو قطاع من القطاعات الحياتية نماذج ذهنية، وفكرية، يهتدي بها الاكاديميون والممارسون والمهنيون على اختلافهم، وتسمى المسارات (Paths) بمسميات عديدة في الأدبيات مثل المخططات، المسارات التوضيحية، الهياكل، النماذج، الدورات (Circles)، وغيرها.

وفي الأدبيات الأجنبية؛ نجد أيضاً مسميات عديدة مثل: Pattern, Figure, process, Model, Cycle, Structure .. الخ.

وموضوع المسارات موضوع قديم حديث، وهو عرضة إلى التجديد والتطوير بين أصحاب المهنة الواحدة، وقد نجد بين أصحاب القطاع الواحد أكثر من مسار واحد، وقد نجدهم أحياناً غير متفقين فيما بينهم على مسار واحد، ونجد أحياناً ان المسارات في القطاع الواحد تشترك في معظمها بأشياء وتختلف في أشياء أخرى.

أين توجد المسارات؟

كما أسلفنا توجد المسارات لكافة القطاعات التربوية والتعليمية، وفي الإرشاد الزراعي والصحي، وفي الإرشاد النفسي وتنمية الموارد البشرية، وتنمية المجتمعات المحلية وغيرها، وفيما يلي أبرز القطاعات التي تتخذ لنفسها مساراً أو أكثر.

1. قطاع تنظيم الجماعات.
2. قطاع تنمية الموارد البشرية أو التدريب.
3. حل المشكلات.
4. تخطيط وإعداد المشروعات.
5. تخطيط وإدارة عمليات البحوث.
6. إذكاء الوعي.
7. تنمية المجتمعات المحلية.

8. تعديل السلوك.

9. التعليم.

10. تحديد الاحتياجات التدريبية.

11. التخطيط الاستراتيجي.

مجالات استخدام أسلوب بناء المسارات:

جميع الذين يشاركون في برامج ونشاطات تدريبية لابد وأن يكونوا منتمين أصلاً إلى أطر مرجعية اكاديمية وتعليمية، ويزاولون اعمالاً إدارية وفنية ومهنية مختلفة، ونجدهم كذلك بحاجة إلى أن يطوروا، إن لم يكن لديهم أصلاً مسارات عملية لأعمالهم، أو لفت انتباهم إلى أهمية المسارات الذهنية والعملية لتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقويم مشروعاتهم وبرامجهم.

إذن، أسلوب رسم المسارات هو أسلوب لازم وحيوي لجميع الناس، من مستويات الإدارة العليا والمتوسطة وغيرها، ولنأخذ الأمثلة التوضيحية التالية:

أ. على صعيد التدريب:

إن أي مدرب- بصرف النظر عن حقل تدريبيه -لابد وأن يعي- وعلى الأقل نظرياً- ما يعرف بمراحل العملية التدريبية، ولابد له من أن يتعرض لتدريب أو تثقيف أو ما شابه لما يعرف بنماذج تخطيط العملية التدريبية، إذن المدرب الفعال هو الذي لديه خبرة واطلاع على أكثر من أنموذج يمثل مراحل العملية التدريبية.

أنظر الأشكال اللاحقة حول مجموعات نماذج ومسارات لعملية التدريب.

ب. على صعيد انماط التعلم:

تغدو المسارات بالنسبة للمهتمين بالمسائل المتعلقة بكيفية تعلم الناس مسألة مهمة جداً لهم؛ لكي يستطيعوا أن يخططوا برامج وأنشطة التعلم على نحو أكثر فاعلية، ومن هنا؛ فإن التربوي ورجل التعليم مدعو للتعرض لاختبار أكبر كم ممكن من النماذج والمسارات أنظر الاشكال اللاحقة حول نماذج مختلفة لانماط التعلم.

أهداف استخدام أسلوب بناء المسارات :

1. اطلاع الموظفين الجدد على المسارات المستخدمة في المنظمة.
2. اكساب المشاركين مهارات التنظيم والخبرات اللازمة لهم في أعمالهم.
3. طمأنة النفوس، فقد يحدث ان يشعر الناس بالخوف من بعض الوظائف، حينئذ تساعد المسارات على توضيح الخطوات المطلوبة.
4. تشجيع المشاركين على التفكير وتوليد مسارات جديدة من شأنها تحسين العمل.
5. تساعد في تخطيط وإدارة الوقت، وتنظيم برامج العمل السنوية والشهرية والأسبوعية واليومية.
6. التقريب بين الفجوات النظرية والتطبيقية، وتوظيف التغذية الراجعة في تحسين المسارات.

ج. على صعيد تخطيط المشروعات (الاجتماعية مثلاً) :

العاملون في مجال إعداد وتخطيط المشروعات يهتدون باسمرار بمسارات ذهنية تحكم عمليات الإعداد والدراسة وغيرها، أنظر الاشكال اللاحقة حول أحد النماذج الخاصة بمراحل تخطيط المشروعات والتي تسمى أحياناً بدورة المشروع (Project Cycle).

آلية وشروط استخدام أسلوب بناء المسارات :

أولاً: لابد ان يكون الجمهور متجانساً من حيث طبيعة الأعمال التي يقوم بها حالياً، أو التي من المتوقع أن يقوموا بها بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ثانياً: وضح للمشاركين المقصود بأسلوب بناء المسارات، وأتح لهم المجال للسؤال والاستفسار.

ثالثاً: قدم اليهم أنموذجاً حول أحد المسارات بوساطة الفليب شارت أو الشفافيات.

رابعاً: اطلب من المشاركين أو من أي منهم ممن يرغب في عرض خبرة معينة حول مسار ما من المسارات.

خامساً: وزع نسخاً من المهمة اللاحقة كنموذج على المهمات التي تقدم ضمن أسلوب بناء المسارات.

سادساً: اطلب من كل مشارك ان يبني بنفسه مساراً خاصاً.

سابعاً: وزع المشاركين إلى مجموعات صغيرة، واطلب منها ان تحاول اخراج مسار واحد، على ان يكون هذا المسار ممثلاً لكافة وجهات النظر الفردية المختلفة.

ثامناً: اطلب من المجموعات عرض مساراتها على الحائط، ثم اطلب من جميع المشاركين التجوال والنظر بعين فاحصة على المسارات وكتابة الملاحظات.

تاسعاً: اطلب من المشاركين العودة إلى جلسة جماعية ليناقشوا ملاحظاتهم، أو بإمكان الميسر وحسب الوقت المتوفر ان يناقشوا كل مسار من المسارات.

عاشراً: ضع التحدي التالي أمام المجموعة، وهو: هل بامكاننا بناء مسار واحد لنا؟

حادي عشر: احتفظ بالنتاجات لدورة جديدة.

عملية التدريب Tranining Process

تمرين رسم المسار

Drawing The Path

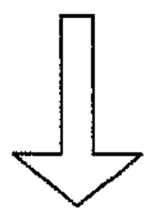
تلجأ الناس إلى رسم صورة ذهنية لكثير من الأشياء قبل ان تحولها إلى ممارسات عملية، وتفعل الناس ذلك حتى لأبسط الأشياء، فمثلاً: قبل ذهابك إلى حفل ما؛ تبدأ برسم صورة لما تتوقع ان يحدث معك، وترسم خط سير للمركبة، وكيف يمكن ان تسلك؟ وهكذا، واكثر ما تجد هذا الرسم الذهني عند الفنانين، والباحثين، والمصممين، والمهندسين، والمدربين، وغيرهم من الذين تتطلب أعمالهم بناء تصورات ذهنية لأعمالهم قبل ان يباشروا ذلك فعلياً.

والأن سوف تتخيل رسماً لسير مراحل عملية التدريب (Training Process) أو ما يعرف احياناً في ادبيات التدريب بدائرة أو حلقة التدريب (Training Cycle).

ابدأ بتخيل هذا الرسم، وحاول اخراج رسم مكتوب بذلك.

مسار عملية التدريب

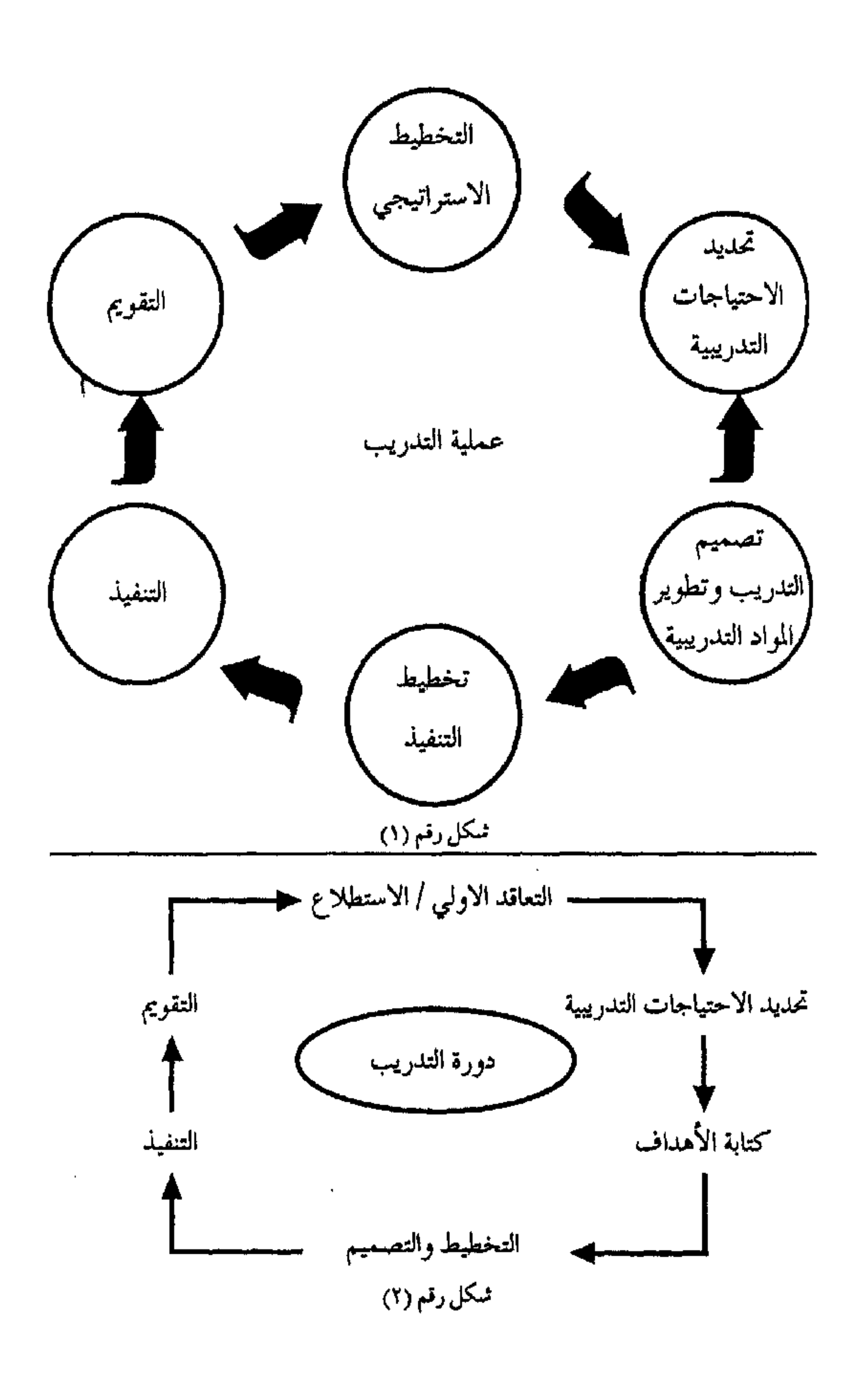
الرجاء تثبيت المسار الذي حددته هنا



نماذج مراحل عملية التدريب

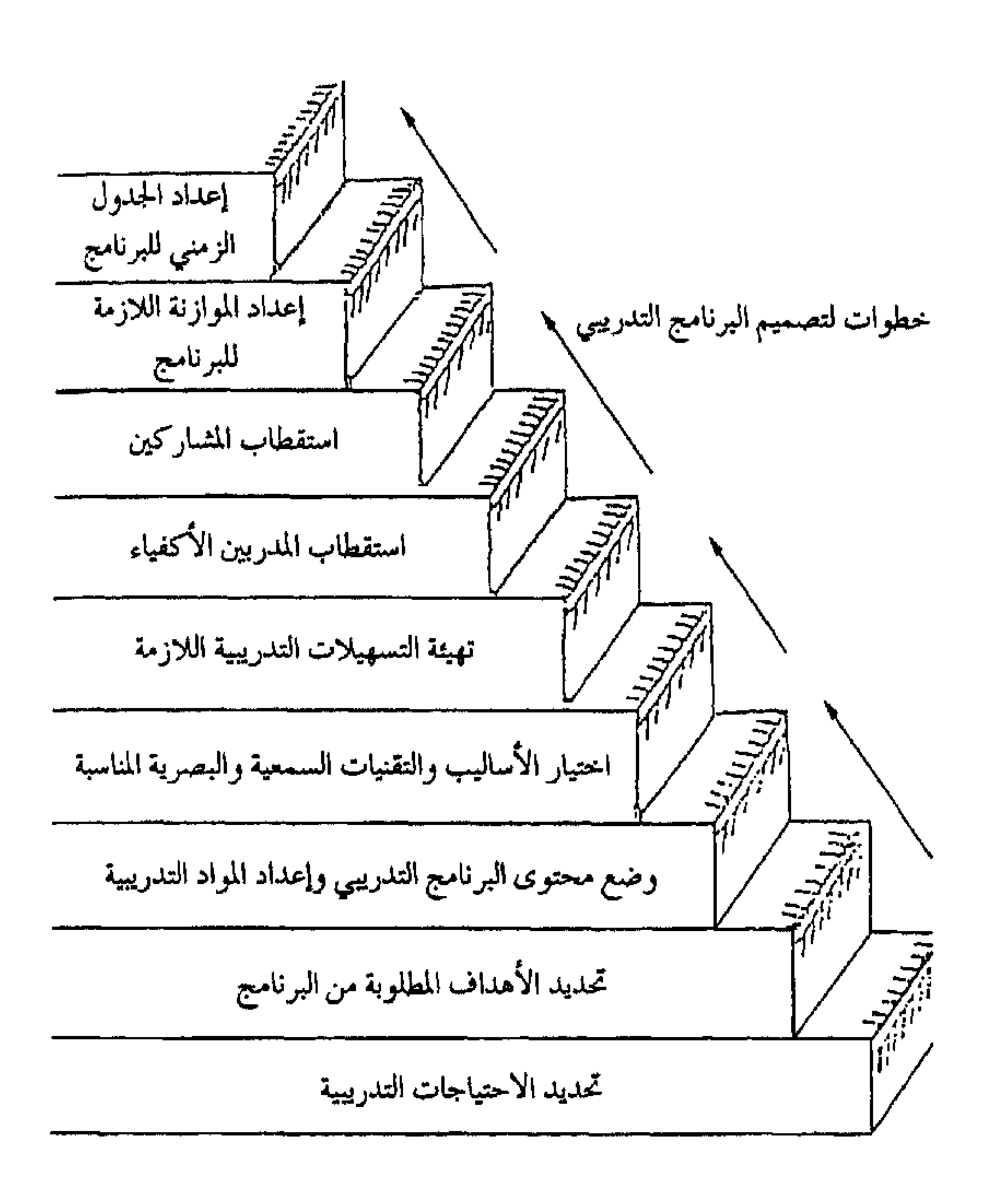
Models of Training Process





شكل رقم (١)

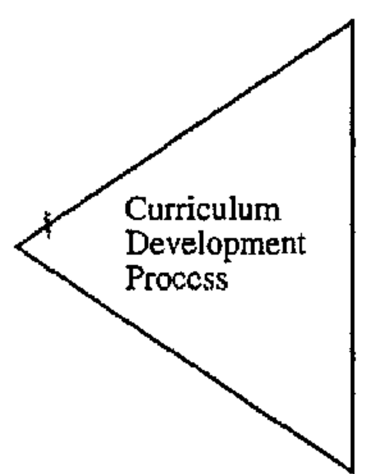
شكل رقم (٢)


إعداد الجدول
الزمني للبرنامج
إعداد الموازنة اللازمة
للبرنامج
استقطاب المشاركين
استقطاب المدربين الأكفياء
تهيئة التسهيلات التدريبية اللازمة
اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة
وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية
تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج
تحديد الاحتياجات التدريبية
خطوات لتصميم البرنامج التدريبي

شكل رقم (٣)

PHASES AND STEPS IN THE TRAINING PROCESS

PLANNING PHASE **STEPS**



1. Determine training needs.
2. Specify training objectives.
3. Organize Training Content.
4. Select training methods and Techniques.
5. Identify needed training resources
6. Assembe and package lesson plans.
7. Develop training support materials.
8. Develop tests for measuring training Learning.
9. Tryout and revise training curriculum.

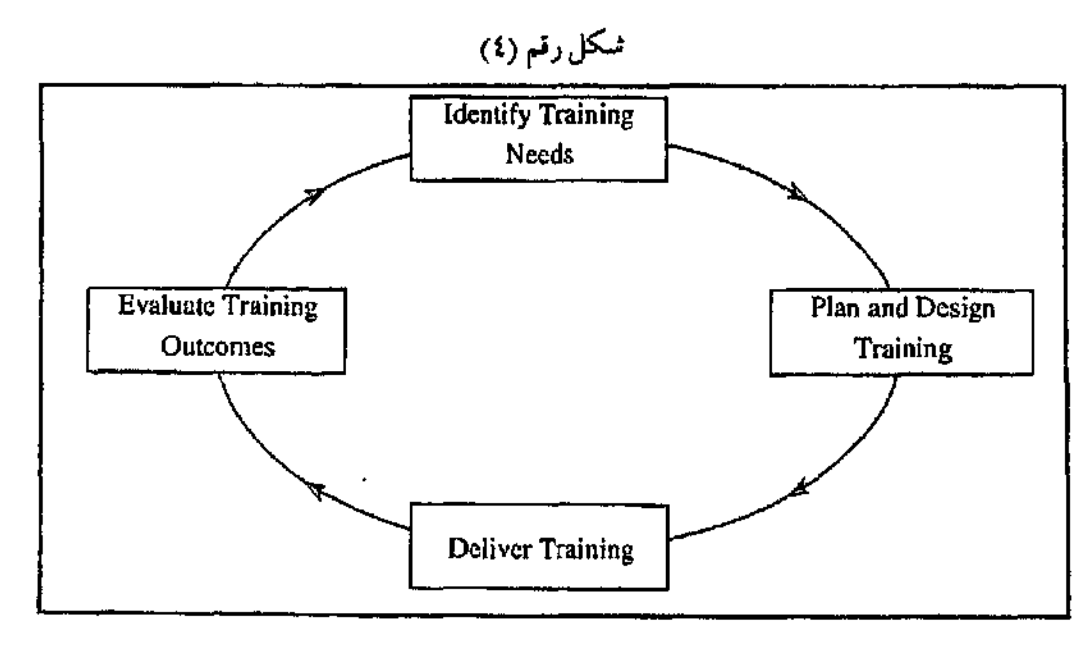
IMPLEMENTATION PHASE

1. Implement and manage training.

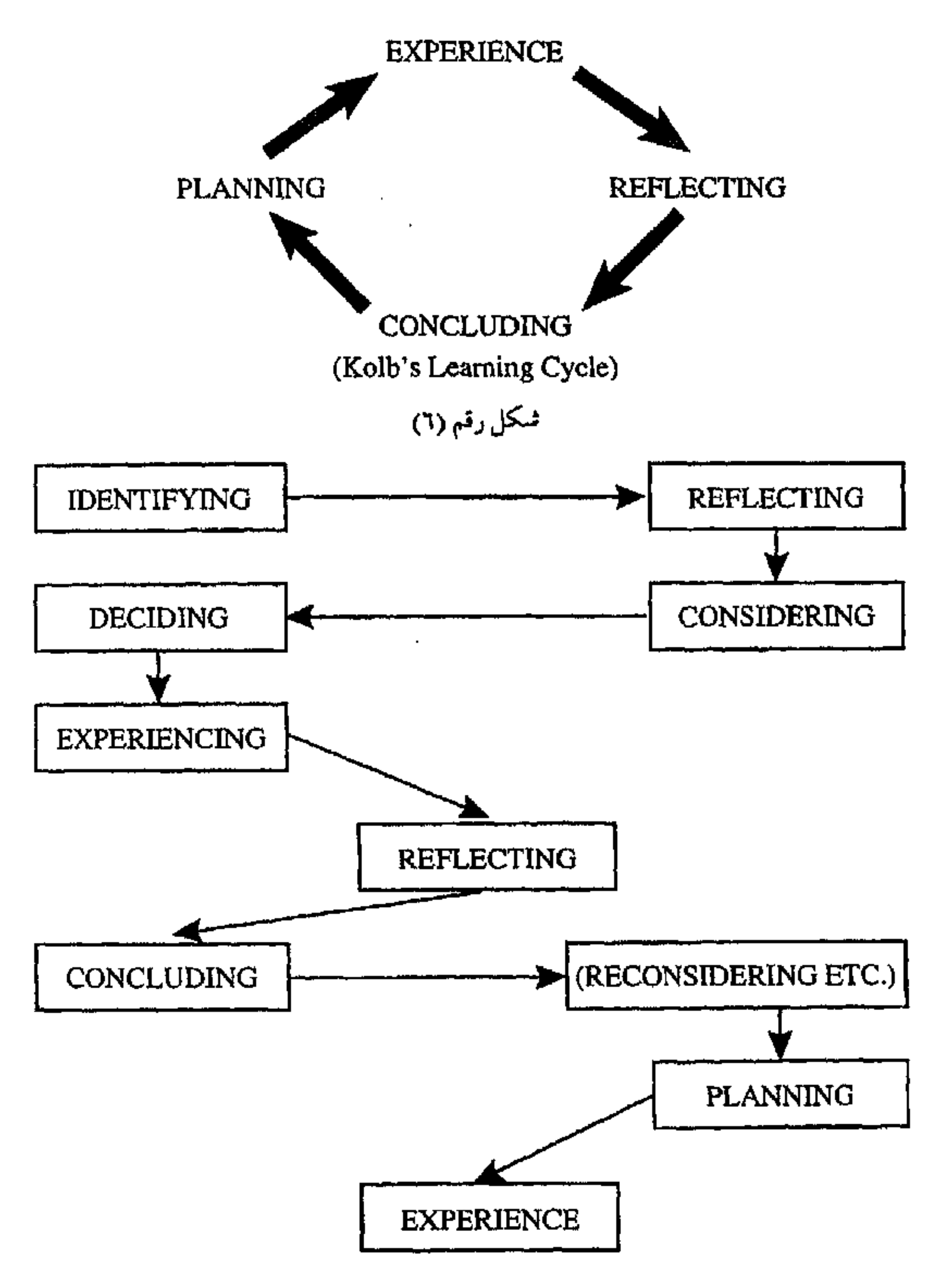
TRAINING EVALUATION PHASE

1. Evaluate.

شكل رقم (٤)



شكل رقم (٥)

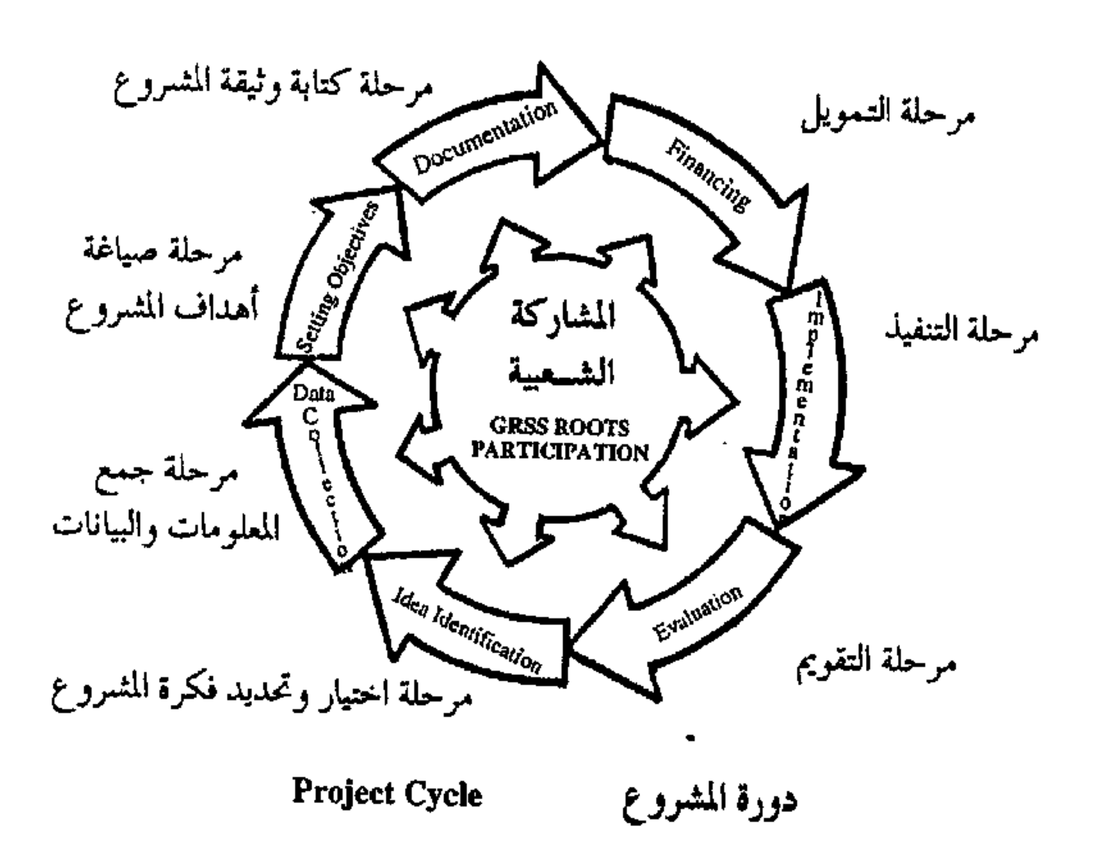


(Kolb's Learning Cycle)

شكل رقم (٦)

An alternative Learning Model

شكل رقم (٧)



مرحلة كتابة وثيقة المشروع
Documentation
مرحلة التمويل
Financing
مرحلة صياغة
أهداف المشروع
Setting Objectives
مرحلة التنفيذ
Implementatio
المشاركة
الشعبية
GRSS ROOTS
PARTICIPATION
مرحلة جمع
المعلومات والبيانات
Data Collectio
مرحلة التقويم
Evaluation
Idea Identification
مرحلة اختيار وتحديد فكرة المشروع
Project Cycle
دورة المشروع

شكل رقم (٨)

أسلــــوب تحليـــل "ســـوات"

S.W.O.T Analysis Technique

تحليل "سوات" SWOT Analysis

سوات كلمة من أربع مقاطع بالأجنبية وهي:

مناطق القوة	**Strengths**	**S**
مناطق الضعف	**Weaknesses**	**W**
الفرص	**Opportunities**	**O**
مصادر التهديد (المخاوف)	**Threats**	**T**

تقوم فكرة طريقة التدريب باستخدام تحليل "سوات" على أساس تمكين المشاركين من اكتساب مهارات التحليل في مجال أو أكثر من مجالات تنمية المجتمعات المحلية، بالإضافة إلى مهارات التحليل لأية أعمال اخرى كأعمال تخطيط وتصميم المشروعات.

ويقوم المدرب بالطلب من المشاركين فرادى، أو بمجموعات عمل صغيرة، تحليل مشروعاتهم، أو أعمالهم الميدانية تحت العناوين الرئيسة التالية:

- مناطق القوة (STRENGTHS).
- مناطق الضعف (WEAKESSES).
- الفرص (OPPORTUNITLES).
- مصادر التهديد (THREATS).
- أما مظاهر القوة فهي: كيف يرى المشاركون قوة مشروعاتهم، أو أعمالهم، وما هي نقاط القوة؟
- أما مناطق الضعف فهي: كيف يرى المشاركون ضعف مشروعاتهم، وما هي نقاط الضعف؟
- أما الفرص فتعني: ما هي الفرص التي يراها المشاركون والتي تبعث على الأمل، وتجدد العزيمة على تخطي الصعاب بالرغم من نقاط الضعف؟
- مصادر التهديد: ما هي الأسباب وما هي المصادر التي يخرج منها نوع أو أكثر من التهديد؟

وفيما يلي مثال على نتاج عمل احدى المجموعات مأخوذة من برنامج تدريبي استخدمت فيه طريقة "سوات" بهدف تحليل مهمة منظمة أهلية غير حكومية تعمل في مجال تنمية المجتمعات المحلية.

عناصر التحليل باستخدام "سوات"	نتاج عمل المجموعة
نقاط القوة	- لدينا جهاز فني متخصص. - الجهاز مكرس وقته وجهده لتطوير العمل. - تثقيف الفئات المستهدفة.
نقاط الضعف	- التنسيق فيما بيننا في المؤسسة ليس كما يجب. - الاستجابة إلى حاجات المجتمع المحلي ليست بالسرعة التي يجب أن تكون عليها
الفرص	- لدى الناس الذين نعمل معهم فكرة واضحة عن احتياجاتهم. - ما زال هناك مجالات عديدة للعمل
مصادر التهديد (المخاوف)	- مصادر التمويل غير آمنة. - نحن في منافسة مع غيرها من المنظمات الأخرى

تعتبر طريقة "سوات" من أهم الطرق المستخدمة في التدريب على التحليل، إذ تجعل المشارك في حالة من التمرين الذهني الذي يستلزم تفكيراً متمعناً في تحليل المشاريع والأعمال، والفصل الدقيق بين نقاط القوة، والضعف، والفرص، ومصادر التهديد.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التمرين الذهني قد لا يشعر المرء بقيمته إلا إذا مارسه فعلياً، وليس كما يظن البعض من سهولة تحديد العناصر عند عملية التحليل، فالأمر معقد بعض الشيء خاصة عند التمييز بين نقاط القوة والفرص، وبين مصادر التهديد ونقاط الضعف، وغيرها، فالنقاط الرئيسة في تحليل "سوات" يجب أن ينتج عنها عناصر مختلفة.

كما تفيد هذه الطريقة في تبادل الخبرات، وتوفر فرصة للمشاركين لمعرفة وجهات النظر المختلفة.

تطبيقات على استخدام

أسلوب تحليل سوات

SWOT

جلسة عمل تحليل للثقافة العربية في اطار التمويل
باستخدام أسلوب"سوات" 7- 9 تشرين الثاني 1998

(1) المصدر: مجمع الملكة زين الشرف التنموي، ورشة تنمية الموارد المالية. 7-9 تشرين الثاني/ 1998. عمان- الأردن.

دليل الميسر لمجموعات العمل [1]

تحليل سوات SWOT Analysis

- جميع المشاركين وعددهم التقريبي (150) مشاركاً سيتوزعون على (5) مجموعات بمعدل (28- 30) مشاركاً في المجموعة الواحدة.
- ترتيبات توزيع المشاركين معدة أصلاً على الأساس التالي:

مجموعة (A)	28- 30 مشاركاً
مجموعة (B)	28- 30 مشاركاً
مجموعة (C)	28- 30 مشاركاً
مجموعة (D)	28- 30 مشاركاً
مجموعة (E)	28- 30 مشاركاً

- يحمل المشاركون من كل مجموعة من المجموعات أعلاه حرفاً متشابهاً مثبتاً على يمين أعلى باجة الصدر (A, B, C, D, E) .
- سيقوم كل ميسر بالتوجه مع مجموعته من القاعة الرئيسة إلى القاعة المخصصة لذلك، وستجد على باب الغرفة لوحة ورقية مثبت حرف عليها كل مجموعة (Room A,(Room B, ... etc).
- يلزم الأدوات التالية:

أ. ورق فليب شارت.

ب. أقلام فلوماستر.

ت. ورق اصفر صغير لاصق الطرف (Post. It. Notes).

ث. جهاز مسلاط.

ج. لوح ابيض للكتابة.

---

(1) اعد هذا الدليل خصيصاً للورشة.

- بعد جلوس المشاركين ابدأ بالترحيب وتقديم نفسك (جهز سلفاً تقدمه لنفسك اذا رغبت).
- اطلب من كل مشارك ان يسمي في المرحلة الأولى:

1. الاسم.
2. البلد.

- اعلم الحضور بأن الوقت المخصص لعمل المجموعة هو (20) دقيقة.
- اعلم المشاركين بأن النشاط التالي هو نشاط تعارفي، وزع على المشاركين ورقة الأوتوجراف واطلب منهم سرعة ملئها بالمعلومات المطلوبة.
- بعد الانتهاء من ملء الاوتوجراف اطلب من المشاركين العودة إلى مقاعدهم، وابدأ بشرح أهداف الجلسة، استخدم الشفافية الخاصة التي توضح الأهداف.
- اطلب من (كل ثلاثة) أن يجلسوا وبشكل يسمح بتفاعلهم واتصالهم بشكل أفضل.
- وزع المرفق الخاص بمهمة مجموعات العمل.
- اطلب من مساعدك (Co-Facilitator) توزيع:

ورق لاصق الطرف (Post- it Notes) مع القلم رفيع الرأس لكل مشارك في المجموعة.

- يطلب الميسر من أحد المشاركين أو يقوم هو بنفسه بقراءة المرفق الخاص بمهمة العمل في مجموعات، وأتح المجال لمناقشته والإجابة عن الاستفسارات.
- ثبت لوحة (SWOT).

W مواطن الضعف	S مواطن القوة
T التهديدات	O الفرص

- يطلب من كل مجموعة أن تبدأ برصد نقاط القوة.

- بعد ان تنتهي كل (مجموعة ثلاثية) وتتفق على ما رصدته من نقاط قوة، نبدأ بعرضها دورياً، ونستثني البطاقات المتكررة التي تحمل الموضوع نفسه وتثبت على اللوحة الورقية.
- ينتقل الميسر مع المشاركين إلى باقي عناصر التحليل (S+ W+ O+ T).
- بعد أن ينتهي المشاركون من ذلك تقرأ وتنقح وتعتمد.
- يثبت المشاركون أسماءهم عليها.
- ثبت النتاجات في المكان المخصص لتتمكن باقي المجموعات من الاطلاع على باقي النتاجات.
- تأكد من أن الملخص العام قد تضمن نتاج مجموعتك.

نتاج عمل جميع المجموعات (A+ B+ C+ D+ E)

مواطن القوة (S)

- طريقة تقديم وعرض المشروع.
- غاية المشروع.
- تحديد شبكة المستفيدين.
- اللغة المناسبة للممول.
- وجود متبرعين يعلمون حقيقة العمل التطوعي.
- الاستقرار السياسي.
- حب الخير والتكافل الاجتماعي.
- توافر ثروات طبيعية وتكاملها.
- الموقع الجيوستراتيجي للعالم العربي.
- تطور التكنولوجيا.
- تعدد واختلاف المناخ مما يؤدي إلى اختلاف البيان.
- تنويع وامتلاك الموارد الاقتصادية.
- اتساع الرقعة الجغرافية.
- توافر الموارد البشرية المدربة.
- الترابط الأسري.
- حب عمل الخير والتكافل الاجتماعي.
- توافر ثروات طبيعية وتكاملها بين أقطار الوطن العربي.
- وجود جمعيات متخصصة.
- التاريخ المشترك.
- تعدد واختلاف المناخ.
- اتساع الرقعة الجغرافية للوطن العربي.
- موقع استراتيجي.
- الارتباط الجغرافي.
- أمة فتية.
- وحدة دينية.
- مصادر طبيعية (الموارد البشرية، الطبيعة مثل البترول).
- موارد بشرية مدربة.
- أحاسيس مشتركة.
- ثقافة مشتركة.
- أرض واسعة.
- صناعات.
- الخبرات.
- توفر القوى البشرية.
- الرغبة في العطاء.
- متطوعون.
- التماسك الاجتماعي والأسري.
- وسائل الإعلام لتحقيق الأهداف.
- اللغة واحدة.
- التنوع البيئي (المناخ).
- الزكاة (الصداقات).
- السياحة (الآثار).
- ثقة الممول.
- الاستقرار السياسي.
- ارتفاع نسبة المتعلمين

مواطن الضعف (W)

- عدم تجديد التشريعات القانونية بما يتوافق مع متطلبات العصر.
- سوء توزيع الثروة والدخول.
- بروز التلوث الاجتماعي، فقر، جهل، مرض.
- التمسك بالتقاليد البالية بسبب الجهل الاجتماعي.
- عدم الاستغلال الأمثل للثروات الطبيعية.
- الافتقار إلى التجربة الديمقراطية.
- التمزق العربي.
- الكثافة السكانية وارتفاع نسبة الخصوبة.
- ضعف الوحدة.
- الاستعمار "الإسرائيلي" لمعظم أجزاء الوطن العربي.
- ضعف الإعلام العربي.
- الأخذ بالمركزية في اتخاذ القرار "المركزية".
- ضعف التخطيط العربي.
- الأوضاع السياسية وعدم الاستقرار، وتأثير ذلك على الأوضاع الاقتصادية.
- عدم وجود هيكلية إدارية.
- الحدود السياسية (عوائق الحدود).
- تشتت الجهود.
- ضعف التبادل التنموي بين الدول العربية.
- القاعدة العسكرية الإسرائيلية لأمريكا.
- الفجوة بين التعليم النظري والعملي.
- عدم الوعي الكامل بحقوق المرأة.
- ضعف المعلومات.
- ضعف الديمقراطية.
- التقلبات السياسية.
- ضعف استخدام التقنيات الحديثة.
- الأنانية والتسلط.
- اختلاف القوانين (بين البلدان العربية).
- التملق والتصنع في العلاقات.
- عجز الكفاءات البشرية وعدم استثمار القوى البشرية المتميزة (ضعف استغلال القوة البشرية).
- البنك الدولي وسيطرته على القرار السياسي والإقتصادي.
- نقص المؤهلات وعدم الخبرة.
- عدم ملائمة المنطقة الجغرافية لبعض المشاريع الزراعية.
- حجز الحريات.
- الخلافات بين الأنظمة السياسية.
- اقتصار الجهات المانحة على تمويل مشاريع البنية التحتية.
- الكساد الاقتصادي.
- تسرب العلماء والخبراء.
- صعوبة انتقال رأس المال العربي.
- عدم وجود مفاهيم واضحة نحو العمل التطوعي.
- عدم وجود التنسيق المتواصل بين المؤسسات العامة بين المجال محلياً وعربياً وعالمياً.
- عدم وجود روح الفريق الواحد داخل العمل وعدم وضوح الرؤية.
- توجه الأفراد للوظائف دون وجود الإبداعية لديهم.
- ضعف الشفافية والمصداقية في التعامل.
- ضعف التخطيط قصير وطويل الامد.

- سيطرة الرجال على الحياة الاقتصادية والسياسية والعامة.
- سيطرة الثقافة الغربية
- العادات والتقاليد
- عدم وجود البنية التحتية المخطط لها في الأراضي العربية.
- نقص التكنولوجيا.
- ضعف تفصيل القوانين
- الانتشار العشوائي وغير المدروس للمؤسسات الأهلية التطوعية.
- عدم وجود مصادر تمويل ثابتة للعمل الاجتماعي.
- عدم وضوح التشريعات وعدم مراجعتها بشكل دوري.
- عدم وجود قدرة معرفية وأكاديمية للعاملين في العمل الاجتماعي.
- الحدود المصففة.
- الإقليمية الضيقة العمياء.
- التضارب في المشاريع الاقتصادية.
- عدم توزيع الموارد المالية بصورة متكافئة وعدم استغلالها في مشاريع تنموية للوطن العربي.
- الهيمنة الشخصية على المشاريع (التفرد).
- المنافسة على المشاريع نفسها وخاصة بين الجمعيات.
- فقدان القوة البشرية المنفذة.
- ضعف الإعلان المسبق عن المشروع.
- البطالة
- انخفاض الدخل الفردي
- كثرة مشاريع التنمية الاجتماعية.
- عدم المتابعة والتخطيط لمواطن العمل الفعال.
- ضعف الثقافة التطوعية لدى غالبية المجتمعات المحلية
- ارتفاع نسبة الأكاديمية في بعض مناطق الوطن العربي
- عدم وجود برامج تدريب وتأهيل مخطط لها.
- عدم توفر الموارد الداعمة للعمل الاجتماعي لضعف الثقافة الاجتماعية في الوطن العربي.
- عدم التواصل والتنسيق وتبادل الخبرات بين مؤسسات العمل التطوعي.

الفرص (O)

- الوحدة العربية.
- فرص جيدة للصناعة.
- التنمية الريفية للحد من الهجرة.
- الثقافة والدين.
- فكرة مشروع النوع الاجتماعي وحقوق الإنسان.
- مشروع حول العودة إلى الطبيعة.
- عمل شبكة اتصالات بين المنظمات الأهلية.
- مشروع تدريب حول بناء القدرة المؤسسية.
- توافر المصادر الطبيعية.
- الاستفادة من الخبرات بين الدول العربية.
- تشجيع الاستثمار بين الدول العربية.
- تشجيع العمل اليدوي بين الدول العربية.
- تشجيع السياحة بين الدول العربية.
- وجود سوق عربية مشتركة.
- المساعدات من خلال الزكاة والصدقات.
- تقارب الشعوب.
- إخراج أمريكا من الوطن العربي كدور اساسي وجعل دورها محدد بقطاعات محددة.
- مساعدات الحكومات للقطاع الأهلي.
- محاربة البطالة وإيجاد فرص عمل.
- ضبط النمو السكاني بين الدول العربية الأكثر كثافة بالسكان.
- تزايد الممولين من المنظمات العالمية.
- مساعدات من الحكومات المحلية.
- إمكانية استغلال الموارد البشرية والاقتصادية للنهوض بالعمل الاجتماعي.
- انتشار الوعي والثقافة فيما يتعلق بالعمل الاجتماعي.
- عقد الدورات التدريبية.
- إزالة الحدود المصطنعة.
- تفعيل دور الجامعة العربية.
- تفعيل دور المرأة.
- استغلال الطاقات والموارد البشرية بشكل مبرمج وعلمي ومنهجي.
- الانفتاح على الثورة العلمية واستغلال التكنولوجيا الحديثة في العالم الغربي لتنمية مؤسساتنا.
- توافر العامل البشري المؤهل والمدرب.
- التوجه للانفتاح على العالم إعلامياً وتقنياً.
- الأسبقية في التعرف إلى الممول (وجوده).
- استغلال القدرات المتوافرة.
- استغلال المناسبات الهامة.
- الابتكار والتجديد

مهددات (T)

- التنفيذ السيء للمشاريع.
- عدم وجود دراسة اقتصادية واقعية.
- عدم الاستقرار السياسي (الإقليمي)
- المديونية للبنك الدولي.
- الفساد الاداري.
- سوء استخدام الموارد
- عدم وجود التنسيق.
- التبعية السياسية.
- الحروب
- التخلف في التكنولوجيا الحديثة
- تدخل المولين
- الاعتماد على الغير
- الحكومات غير متقبلة للمنظمات الأهلية
- المولون دائماً تابعون لسياسات بلادهم.
- عدم وجود الخبرة المحلية.
- الاضطرابات بين العرب واسرائيل
- البيروقراطية.
- انخفاض سعر النفط
- ضعف البنية التحتية
- المشاكل الاقليمية بين العرب أنفسهم
- الديمقراطية الهشة
- عدم الاستخدام السوي للمناطق الزراعية.
- فجوة بين الصناعات ومراكز البحوث
- الابعاد غير المصرح بها
- عدم انسجام العاملين في المؤسسات مع الغيرة والحسد بين افراد المؤسسة
- كثرة النزاعات وعدم وحدة العرب.
- الحصارات المفروضة على بعض الدول العربية.
- الأمية.
- نزع الافكار الحضارات الغربية من مجتمعاتنا
- وجود شبكة الانترنت التي تستغل ضدنا
- عدم الاستقرار السياسي والتعثر الأمني في مناطق عديدة
- البطالة
- العولمة
- القوانين والأنظمة المالية المتقلبة مما يقود لتهرب رأس المال
- ترسيخ التقسيم.
- التهديدات بالقوة من العالم الغربي ومخاطره في الوطن العربي
- الانفتاح الخاطئ وخطره علينا وتنافيه مع ديننا وقيمنا وعادتنا وتقالدينا
- استغلال الموارد والدعم المالي المقدم من الجمعيات الاجنبية لتحقيق مآربهم.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في الوطن العربي.
- هجرة الكفاءات والقدرات إلى الخارج.
- تعارض المشروع مع المول أو دولته.
- ظهور أزمات داخلية وأزمات خارجية.
- عدم الإنصاف في توزيع الحصص بين الجمعيات.
- تحديد التقديمات للعروض من بعض المنظمات العالمية بالقطاع العام.

أسلوب التحليل "بست"

PEST Analysis Technique (PAT)

بست هي اختصارات للكلمات التالية:

- سياسي Political
- اقتصادي Economic
- اجتماعي Sociological
- تكنولوجي Technological

تحليل "بست" هو تحليل للعوامل تحت العناوين الأربعة الرئيسة، وكيف لهذه العوامل أن تؤثر على المنظمة، وينبغي على المدرب أن يعي هذه العوامل ذات التأثير البالغ على استراتيجيات صنع واتخاذ القرار في المنظمة ومن المفيد أنك أيضاً تستطيع إظهار العلاقة والتأثير بين الاحداث والاخبار العالمية من جهة وبين ما يحدث داخل المنظمة من جهة اخرى.

وتفيد هذه العناوين الأربعة الرئيسة في منحنا إطاراً لإختبار ما يحدث خارج عالم مؤسساتنا ومنظماتنا، ومن الطبيعي أن انخراطنا وانغماسنا اليومي بشؤون العمل داخل المنظمات من شأنه أن يفقدنا الحس بالقضايا والأحداث الخارجية من حولنا، والتي قد يكون لها تأثير قوي علينا.

وإذا ما أغفلت أو تنكرت منظمة ما من المنظمات لهذه القضايا، فإن استمرارها وبقاءها على مدى طويل هو أمر مشكوك فيه. وفيما يلي تفصيل لكل عنوان رئيس من العناوين الأربعة السابقة.

السياسي Political

ويعني هذا تحديد الأوجه السياسية التي من الممكن ان يكون لها أثر على المنظمة:

- القضايا السياسية داخل المنظمة.
- القضايا السياسية في المنطقة أو الإقليم وحيث تعمل المنظمة.

- القضايا السياسية الوطنية والعالمية.

وفي ظل ومناخ العولمة الاقتصادية العالمية فإن أثر التغيرات السياسية التي تحدث في بلد ما من البلدان ينعكس على بقية الأعمال والتشريعات في العديد من البلدان الأخرى.

ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك موضوع شركات إنتاج السيارات، فمثلاً؛ عندما يرفع حظر استيراد السيارات عن بلد ما من البلدان، فإن الشركات الصناعية يزداد بيعها، أو عندما مثلاً تخفض الرسوم الجمركية على السيارات، فإن الاستعداد يصبح أكثر قوة وتكيفاً مع المستجدات والتغيرات. لا يمكن لأي منظمة من أن تعزل نفسها عن ما يجري في العالم المحيط، فهناك وباستمرار حاجة للتزود بالمواد الخام، وحاجة ايضاً للكوادر في الترحال والسفر، والحاجة إلى مزيد من رأس المال، وكذلك الحاجة إلى معرفة بالأنظمة والتشريعات وغيرها.

إن القضايا السياسية يمكن أن تشتمل على:

- تغير الحكومات.
- تغيرات في السياسية الحكومية.
- السياسة الضريبية.
- مواعيد الانتخابات العامة القادمة.
- تغير في السياسة الرسمية تجاه بلد بعينه.
- تغير في الحكومة المحلية.
- تغير في التشريعات أو في تفسير التشريعات.
- الحرب أو المشكلات أو الاضطرابات المدنية.
- التخاصية في مقابل التأميم.

وعلى صعيد داخلي في المنظمة فإن القضايا السياسية يمكن أن تشمل:

- تغير المدير التنفيذي أو الرئيس
- تغير الملكية.

- صراع القوة بين الأفراد.
- تغير في الرسالة والرؤية والأهداف والقيم والمعتقدات للمنظمة.

الاقتصادي Economic

العوامل الاقتصادية التي لها تأثير عل عمليات التشغيل داخل المنظمة تهتم كثيراً بكل ما هو مالي داخل وخارج المنظمة ولعل أبرز الأمثلة على العامل الاقتصادي هو التغيرات التي تطرأ على المعدلات الوطنية للفائدة، فمن المحتمل أن تؤثر زيادة الفائدة على التدفق النقدي للشركة مثلاً، ومن المحتمل أن تجعل بضائعها وخدماتها أكثر كلفة، أو قد تدفع الشركة أو المنظمة إلى تقليل نسبة الاستثمار في رأس المال والمعدات، أو ايقاف الاستثمار في منتجات جديدة أو مشروعات جديدة.

وفيما يلي مجموعة أخرى من العوامل الاقتصادية:

- تغيرات النظام الضرائبي الوطني أو المحلي وبكافة مستوياته.
- ارتفاع حاد في الأجور.
- تغيرات في التزامات الدولة نحو خدمات الرعاية الاجتماعية للعاملين في المنظمة أو الشركة.
- تغيرات في قيمة العملة الوطنية.
- تغيرات في ما يتعلق بسياسات الاستخدام.
- تأثير الاتحادات العالمية كاتحاد الدول الاوروبية والاتحادات والإتلافات الاقتصادية العالمية.
- تغيرات في متطلبات الاستدانة والاستقراض.
- المنافسة الاجنبية.
- التضخم.
- تغيرات في أسعار وموارد المواد الخام.
- الفتور والركود الاقتصادي.

الاجتماعي Sociological

تتعلـق العوامـل الاجتماعيـة بأنمـاط المعيشـة والحيـاة، العـادات، الميـول، والاتجاهـات، المـوديلات ومعتقـدات النـاس، ومـن الأمثلـة الواضـحة علـى العوامـل الاجتماعية وتأثيرها؛ هذا المثال المأخوذ من بريطانيا، فمثلاً في؛ بريطانيا هناك تغير في معدلات الولادة.

الانخفاض في أعداد الأطفال الذي يصلون إلى سن إنهاء المدرسة (School Leaving Age) في الوقت الذي تزداد فيه أعداد الأطفال على مقاعد الدراسة والذين يرغبون في الحصول على مزيد من التعليم، مما أدى إلى نقص في أعداد الطلاب الذين يتركون المدرسة، والذين كانوا في الماضي يعدون وبشكل تقليدي المصدر الرئيس للمستخدمين من قبل كبرى الشركات البريطانية، وهذا أدى الى:

- استخدام واسع لعقود العمل المرنة.
- تشجيع المرأة للعودة إلى العمل بالرغم من أعبائها الأسرية.
- تطور ونمو سريع في ممارسة العدالة في الفرص.
- ميل الشركات إلى إجراء تعديلات في البيئة الإدارية لها وإزالة كثير من الاقسام والدوائر في أنظمتها.
- ميل الشركات إلى إيقاف تعيين تاركي المدارس بشكل عام والسعي نحو توظيف أفراد لشواغر محددة.

ومن المثال السابق تلحظ مدى التأثير الواضح لأحد العوامل والتأثيرات الاجتماعية. ومن الأمثلة على العوامل الاجتماعية نذكر:

- تغيرات في القيم والمعايير الوطنية.
- ارتفاع حجم الإعالة.
- التقديم في الخدمات الصحية واكبة زيادة في معدلات الأعمار للسكان.
- توقعات المستخدمين من العمل.
- تدريب وتنمية وتوقعات المستخدمين.

- تغيرات بين معظم الشركات من شركات توفر أعمالاً مستدامة (Careers) إلى شركات توفير وظائف (Jobs).
- قضايا بيئية.

تكنولوجي Technology

العوامل التكنولوجية تتضمن التغيرات التكنولوجية والتطورات في مجال عمليات الإنتاج، ومع نهاية القرن العشرين هذا، فإن السرعة التي يشهدها العالم في التطور التكنولوجي هي أسرع ما كانت عليه في تاريخنا، ولهذا العامل كما تعلمون اثر كبير على الشركات والمصانع والمنظمات الاجتماعية وغيرها.

كما تتضمن العوامل التكنولوجية القدرة على الاستجابة تقنياً وفنياً لاحتياجات السوق ومتطلباته، خذ على سبيل المثال؛ صناعة البطاريات، فعندما أنتجت أول بطارية (Nickel Cadmium battery) لم تتأثر الشركات في مجال إعداد البطاريات التقليدية الخاصة بها، ولكن بعد أن بدأت الشركات تشعر بحاجة السوق وسرعة ظهور الموديلات والأنواع المختلفة فإن الأمر قد تغير كثيراً.

ففي المملكة المتحدة الآن شركة واحد تسيطر على سوق البطاريات، ولولا تسخير هذه الشركة للتكنولوجيا؛ لما سمع بها أي شخص في السوق، وكان يمكن أن تظل صناعتها مغمورة.

ومن العوامل الاقتصادية الأخرى:

- التقدم السريع في تطور أنظمة الحاسبات.
- انظمة (Software) جديدة وأنظمة تشغيل جديدة.
- عمليات تصنيع وإنتاج مختلفة.
- عمليات توزيع جديدة.

مثال على استخدام "بست"[1] كأسلوب تحليلي لواقع العالم العربي

---

(1) المصدر: البرنامج التدريبي حول تنظيم الجماعة والتمكين، مجلس كنائس الشرق الاوسط. برنامج الرسالة في المدينة والريف. اعداد واشراف وتنفيذ: حسين وحسنين 14-17/تشرين الثاني 1998. بكفيا/لبنان.

P	E
❖ العولمة ❖ الاستقرار السياسي ❖ الحدود ❖ الوحدة العربية ❖ الاستعمار/ الحرب ❖ الديمقراطية ❖ الأزمات ❖ محسوبيات. ❖ ضعف اهتمام الدول بالإنسان ❖ تعدد القوميات	❖ سيطرة البنك الدولي على الاقتصاد العربي. ❖ هجرة رؤوس الأموال العربية. ❖ الاستقرار الاقتصادي (الأمان). ❖ عدم الاستخدام الأمثل للموارد. عدم وجود تكتلات اقتصادية عربية- عربية ❖ العمالة الوافدة ❖ غلاء المعيشة ❖ عدم وجود توزيع عادل للموارد والثروات الاقتصادية
S	**T**
❖ الإغراء ❖ هجرة الخبرات ❖ العنصرية ❖ تنظيم الأسرة ❖ الفساد الإداري ❖ مجتمع استهلاكي ❖ غياب المثل الأعلى ❖ الارتجالية في التخطيط ❖ النمو السكاني السريع ❖ التقليد الأعمى للغرب ❖ تهميش دور المرأة ❖الفقر/الجهل/الأمية ❖ الطبقية ❖العنف الاسري والمجتمعي ❖الشباب (الماضي والحاضر)	❖ الانفتاح على التكنولوجيا الغربية ❖ الاعتماد على الخبرات الخارجية ❖ التقنيات التقليدية ❖ الاعتماد الكلي على استيراد التقنية ❖ عدم مواكبة التطور السريع للتقنية ❖ حروب (هجرة) الكفاءات العربية ❖ مجتمع مستهلك للتقنية ❖ زيادة البطالة ❖ بناء القدرات العربية

أسلوب الرسم النسجي

Web. Chart Technique (WCT)

تقوم فكرة هذا الأسلوب على فلسفة مؤداها: تمكين المشاركين في برنامج تدريبي من بناء قدرة على تتبع جذور وأسباب الظواهر، والأشياء، والحوادث، والمشاكل، التي تحدث في بيئات أعمالهم، وفي المجتمعات المحلية التي يعملون فيها وغيرها، وكذلك بناء قدرة على العزل، أو الفصل بين الأسباب، وربط القوى التي لها علاقة بظاهرة ما من الظواهر، ويعمل بهذه الطريقة بوساطة قيام الميسر بتوضيح المشكلة، أو الظاهرة ومن ثم كتابتها في منتصف ورقة لوح قلاب، على أن يراعي في ذلك الاختصار والتوضيح والتحديد، ثم يحيط ذلك بدائرة، وتبدأ عملية النسج المتمثلة بتحديد العوامل والأسباب المرتبطة بما هو داخل الدائرة، أنظر لاحقاً مثال على طريقة الرسم النسجي مأخوذة من إحدى الدورات التدريبية التي أدارها المؤلف بعنوان "تدريب المدربين".

متطلبات استخدام أسلوب الرسم النسجي

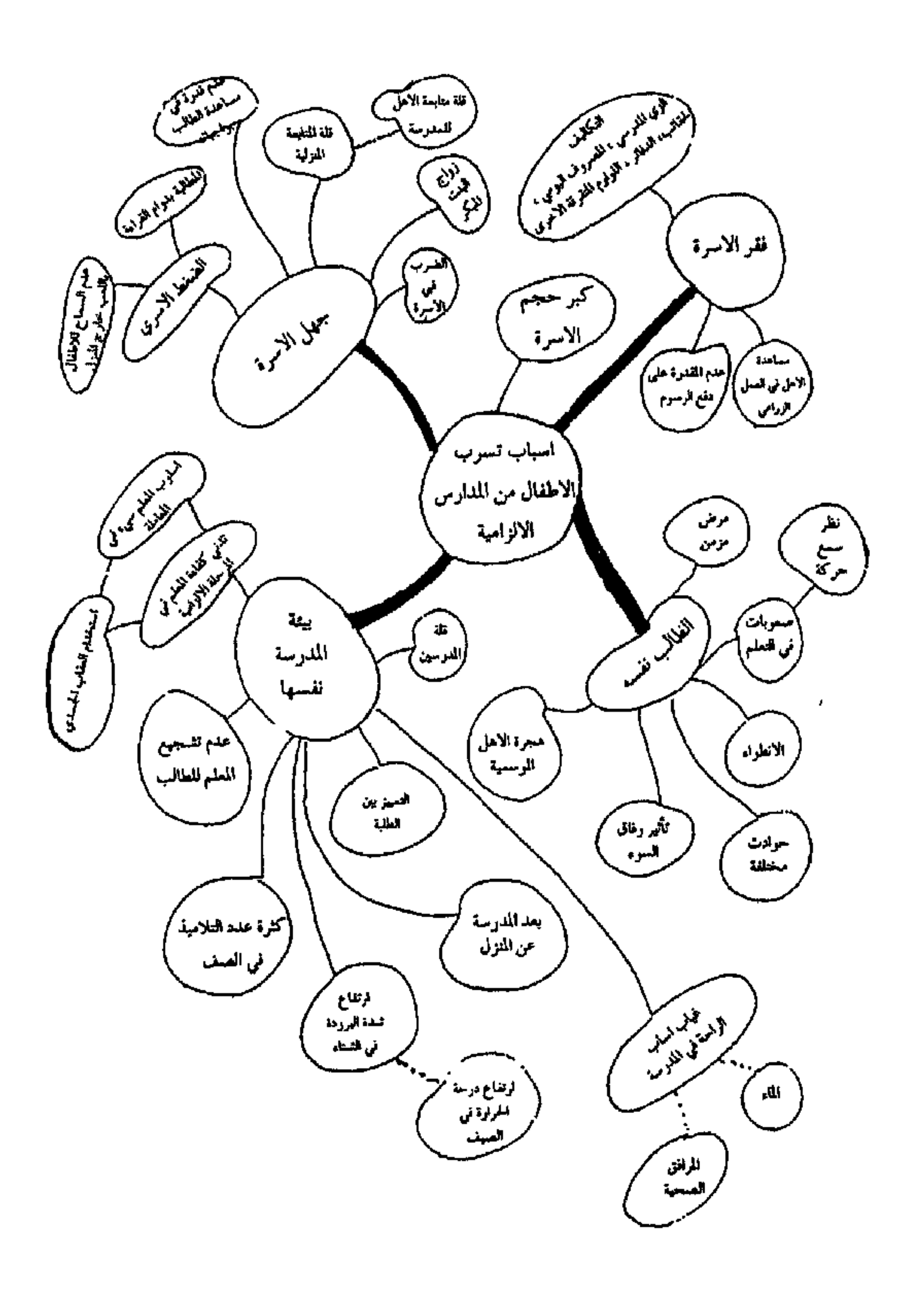
1. توفير ما يلزم من مواد مثل: ورق جدران أبيض حجم كبير، أقلام ملونة، (عدة ألوان)، شريط لاصق.
2. يجب تحديد الموضوع أو الحاجة، أو المشكلة، أو الظاهرة المراد نسجها تحديداً مختصراً وواضحاً.
3. يجب أن يتم اختيار ما جاء في البند السابق بحيث يلاقي اهتمام المشاركين، أي اختيار ما يشد انتباههم ويستحسن أن يكون الأمر من مشاكل البيئة المحلية، وقريباً من نفوس المشاركين.
4. إذا لم يكن الموضوع واضحاً أثر ذلك بوضوح على عملية النسج.
5. يجب استخدام عدة ألوان لتمييز الخطوط في النسج.

6. يجب توضيح خط النسج بين الموضوع المركزي والموضوع الفرعي شبه المركزي، عن طريق زيادة سماكة النسج وكما هو موضح في الرسم السابق.
7. خط النسيج بين الموضوع شبه المركزي وبين الموضوعات النسجية الفرعية يجب أن يقل في سماكته عن سماكة النسج بين الموضوع المركزي وبين الموضوع شبه المركزي.
8. تستخدم خطوط متقطعة بين الموضوعات التي لها علاقة مباشرة، أو التي يوجد بينها علاقات متبادلة.
9. يجب التركيز في البداية على العلاقات والموضوعات الرئيسة.

من مزايا طريقة الرسم النسجي، نذكر:

- مساعدة المشاركين على تحديد جذور الأمور كالظواهر، والمشاكل والحوادث وغيرها.
- تساعد في الكشف عن مواطن وأمور جديدة لم تكون معروفة في السابق.
- تمكن المشاركين من تبادل الخبرات والعمل وبروح الفريق.
- تساعد في تكاملية العمل والتخطيط.
- الجميع له بصمة في الرسم النسجي.

مما يؤخذ على هذه الطريقة ضعف مستوى القيمة العملية التي يضعها بعض المشاركين عليها، واحتمالية تسببها ببعض أشكال الخلاف والصراع بين المشاركين حول موضوع الأسباب المؤدية إلى، أو الكامنة وراء مشكلات الجتمع المحلي.


اسباب تسرب
الاطفال من المدارس
الالزامية
جهل الاسرة
الضغط الاسري
قلة المتابعة المنزلية
قلة متابعة الاهل للمدرسة
الضرب في الأسرة
فقر الاسرة
كبر حجم الاسرة
عدم القدرة على دفع الرسوم
مساعدة الاهل في العمل الزراعي
بيئة المدرسة نفسها
قلة المدرسين
عدم تشجيع المعلم للطالب
التمييز بين الطلبة
كثرة عدد التلاميذ في الصف
بعد المدرسة عن المنزل
ارتفاع شدة البرودة في الشتاء
ارتفاع درجة الحرارة في الصيف
غياب اسباب الراحة في المدرسة
الماء
المرافق الصحية
الطالب نفسه
مرض مزمن
نظر سمع حركة
صعوبات في التعلم
الانطواء
هجرة الاهل الموسمية
تأثير رفاق السوء
حوادث مختلفة

أسلوب الرسم النسجي

Web. Chart Technique

(مهمة منزلية)

طريقة الرسم النسجي هي احدى طرق التدريب الحديثة، ولكي نستخدم هذه الطريقة في برنامجنا الحالي؛ لابد وأن نعرف بعض الشيء عن مفهوم وفلسفة وأسلوب استخدام هذه الطريقة.



المطلوب:

1. قراءة المعلومات المرفقة.
2. وضع أي أسئلة أو استفسارات لمناقشتها في اليوم التالي.
3. إعداد مثال من واقع خبرتك على طريقة الرسم النسجي.

معايير لانتقاء الطرق التدريبية

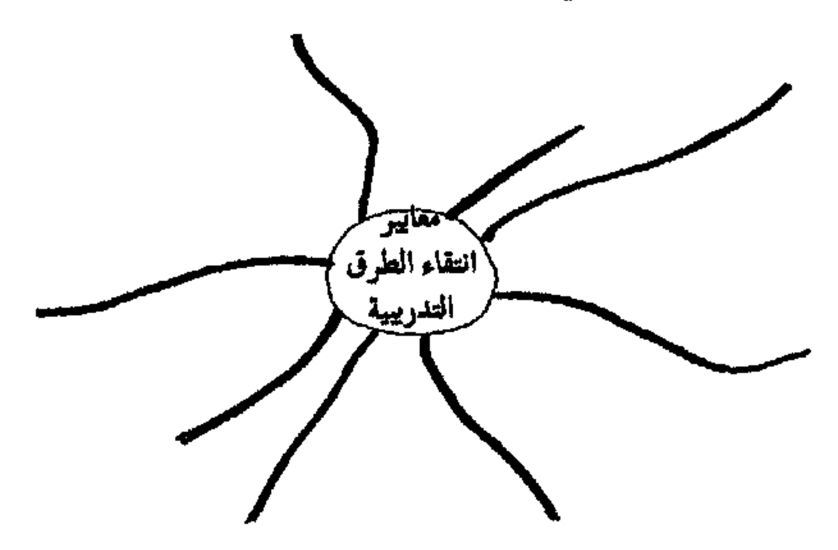
مهمة مجموعات عمل صغيرة

ينتقي العامة من الناس احتياجاتهم من السوق (ملابس، مواد غذائية، أجهزة.. الخ) بناء على معايير ذهنية، وحتى أبسط الناس نراها تقيم سلفاً في أذهانها معايير مسبقة لتوظفها عند تلبية احتياجاتها وتحقيق اهدافها، وقد يحدث ان يجد الناس بأن ما أقاموه من معايير كان خطأ، أو يحتاج إلى إعادة نظر ودراسة، ومن هنا نراهم يقيمون وباستمرار المعايير التي يبنونها ويستخدمونها.

وينسحب ما سبق على بقية الناس كالمدرسين، والمدربين وغيرهم حينما يقرون استخدام طرق التدريس والتدريب، وحتى نتعرف معاً على مجموعة المعايير الخاصة بانتقاء الطرق التدريبية؛ فإن علينا أن نعمل معاً وفي مجموعات صغيرة على المهمة التالية:

- تجلس كل مجموعة وحدها.
- يبدأ كل عضو وبشكل فردي في المرة الأولى بوضع قائمة بالمعايير والاعتبارات التي يستخدمها عند اختيار طريقة ما من طرق التدريب.
- بعد ان يعد العضو ما سبق، تبدأ المجموعة وبوساطة طريقة الرسم النسجي بنسج لوحة، على ان تضع كافة المجموعات العبارة التالية في منتصف اللوحة

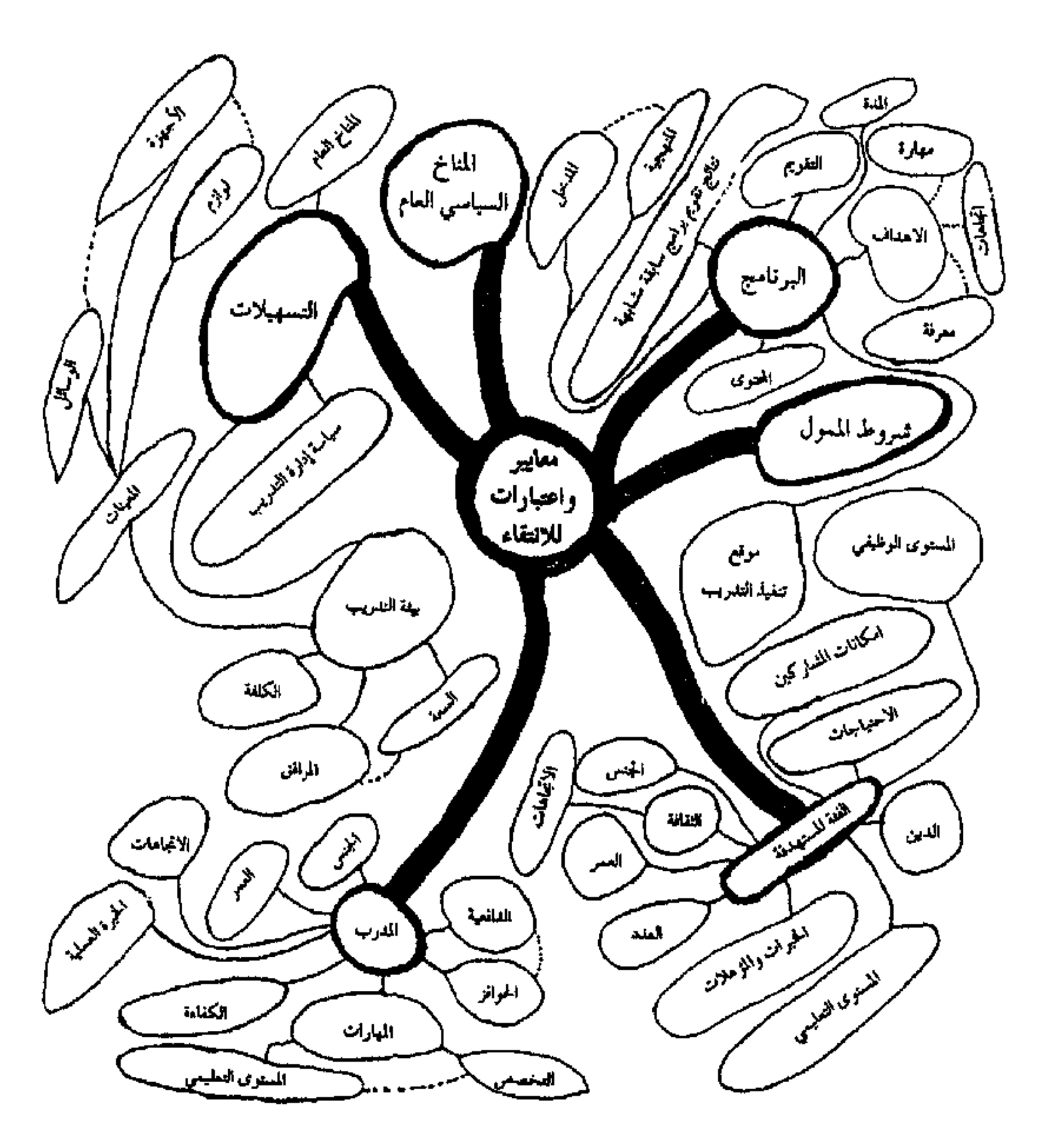
رسم نسجي لمعايير انتقاء الطرق التدريبية



مجموعة المعايير والاعتبارات الداخلة

في المفاضلة والانتقاء لطرق التدريب

Criteria For Selection



أسلوب الزعيم الكبير

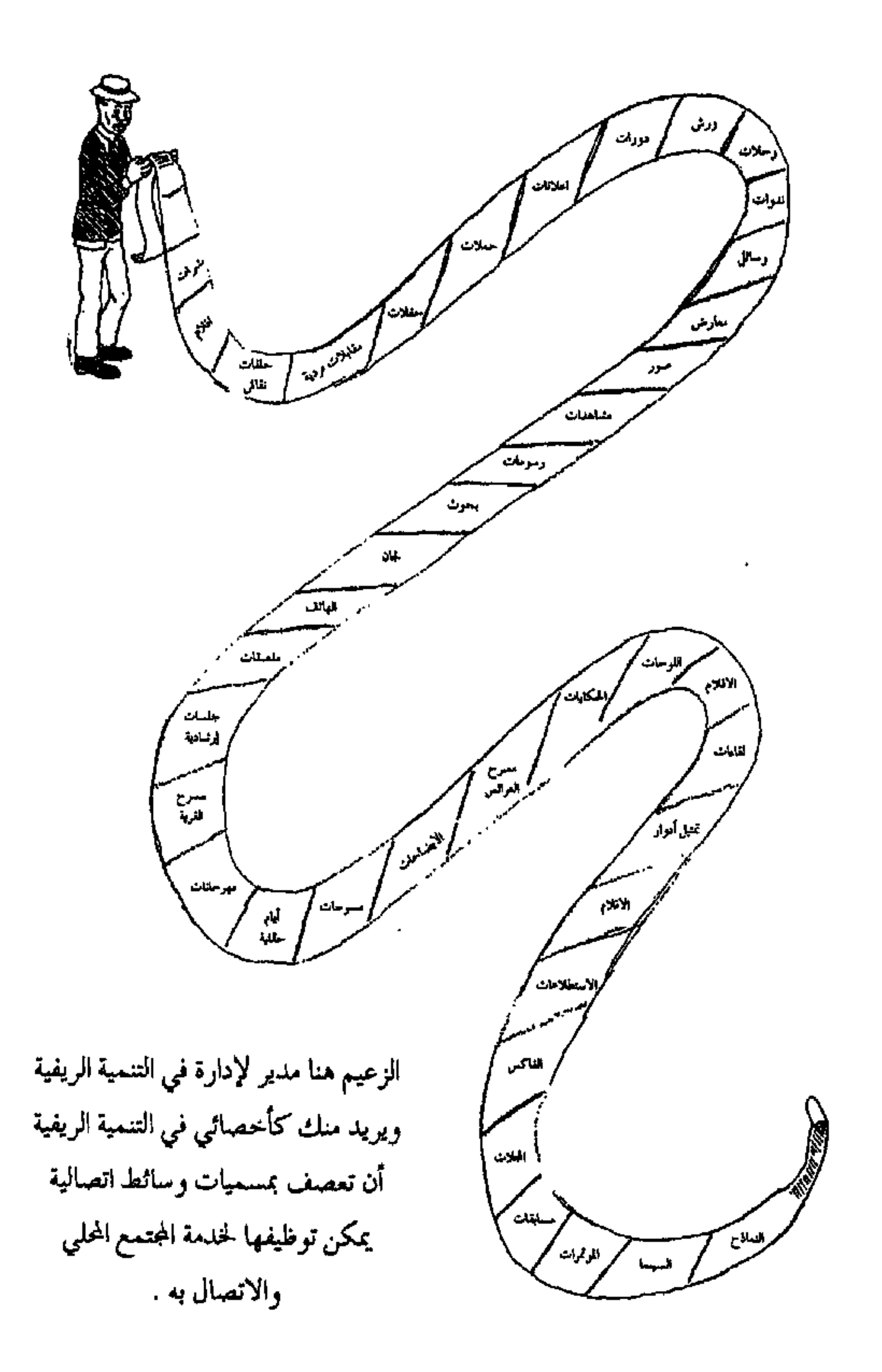
The Big Boss Technique (BBT)

أحياناً نُولّدُ أفكاراً ومعلومات تحت ظروف ضغط مختلفة في هذا الأسلوب، وسنتحدث عن ضغوط الإدارة ممثلة بالسيد بالمدير، أو كما أسميناه "الزعيم".

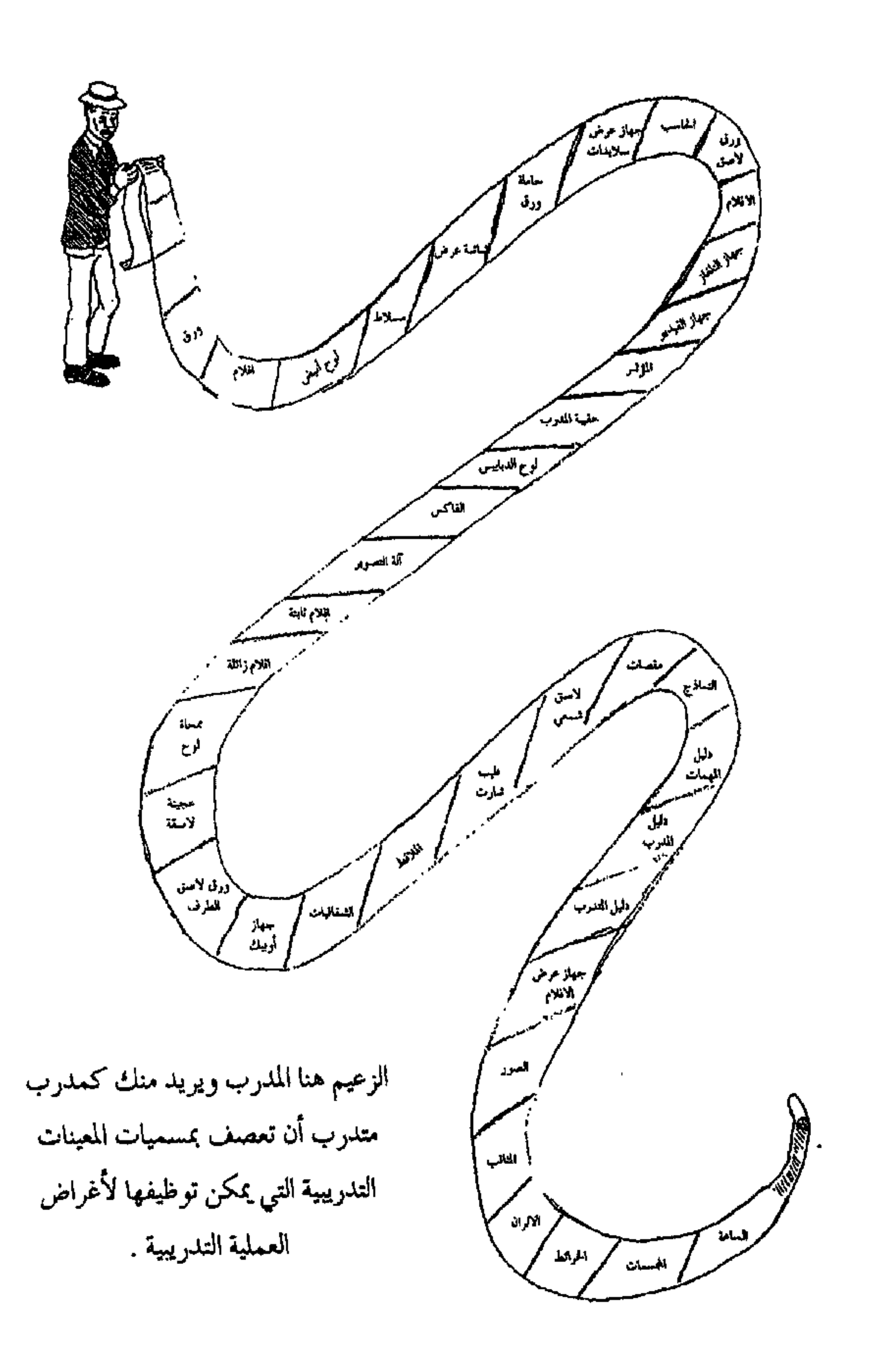
والزعيم قد يكون مدير المدرسة أو مدير الشركة أو المدرب أحياناً، ولكن هذه المرة الزعيم سيحضر بعد إجازة متوقعاً منك مثلاً أن تكون قد أعددت:

- قائمة مقترحات نوعية لتحسين أداء الموظفين، أو
- أفكاراً جديدة لبرامج ومشاريع، أو
- طرق تدريب حديثة لاستخدامها في برامج التدريب القادمة، أو
- طرائق جديدة للتسويق، أو
- أفكاراً جديدة لاستقطاب التمويل، أو
- مقترحات لتحسين آليات العمل مع الأهالي، أو
- بدائل لحلول مشكلة إدارية، أو
- قائمة بالبرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون للسنة الجديدة، أو
- أفكاراً حول إعادة تدوير بعض المنتجات، أو
- بدائل لحل مشكلة انقطاع المياه في فصل الصيف، أو... الخ.

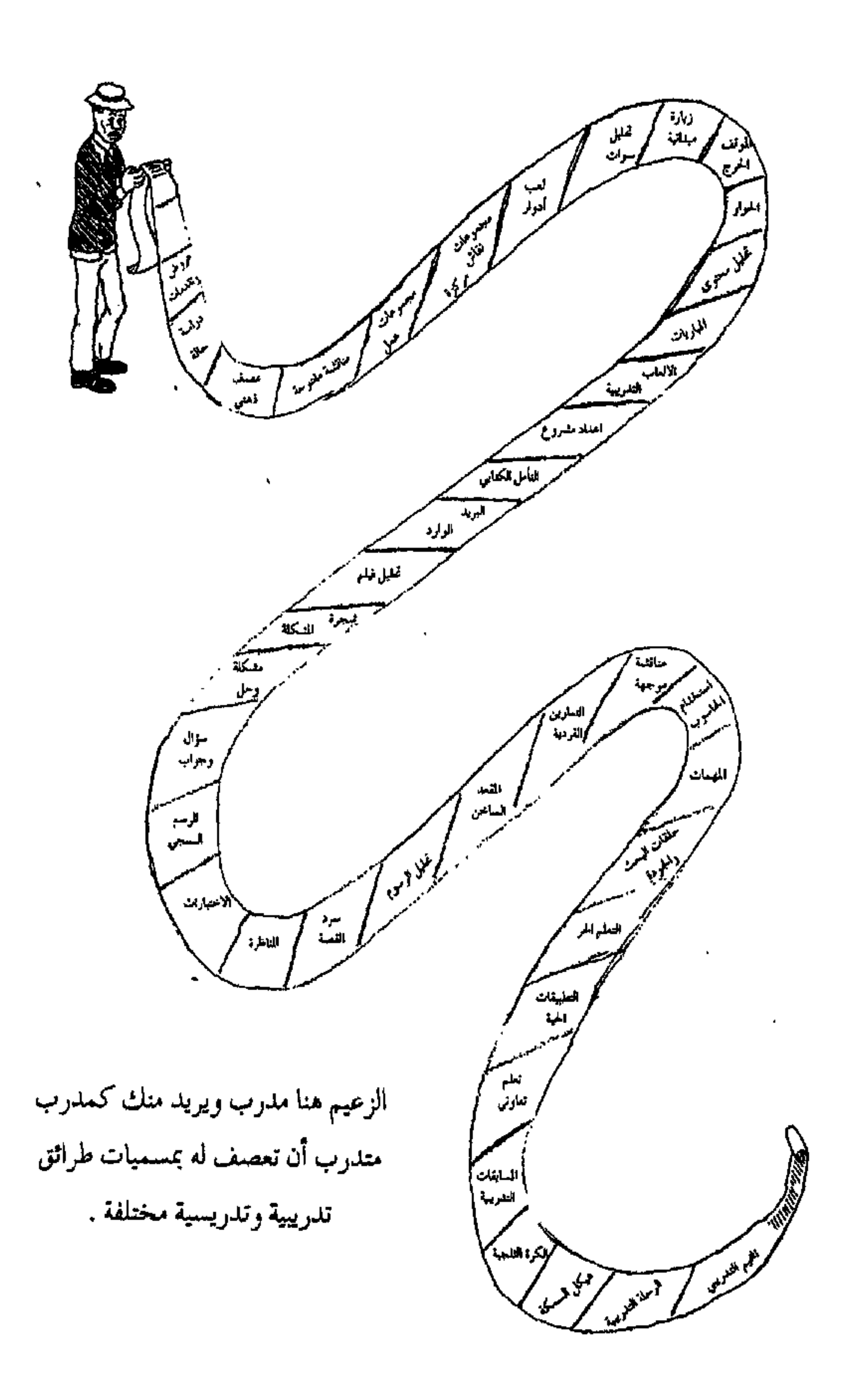
وعندما ودعت الزعيم اتفقتم على أن تكون الأمور جاهزة على مكتب الزعيم حال وصوله، ولكن فاتك إعداد ذلك ولم يبق سوى بعض الوقت لوصوله، ماذا تعمل؟! وتذكر أن الزعيم هذه المرة لن يقبل الأعذار كباقي المرات، وسوف يتخذ بحقك إجراءات مشددة قد تصل إلى الاستغناء عن خدماتك.



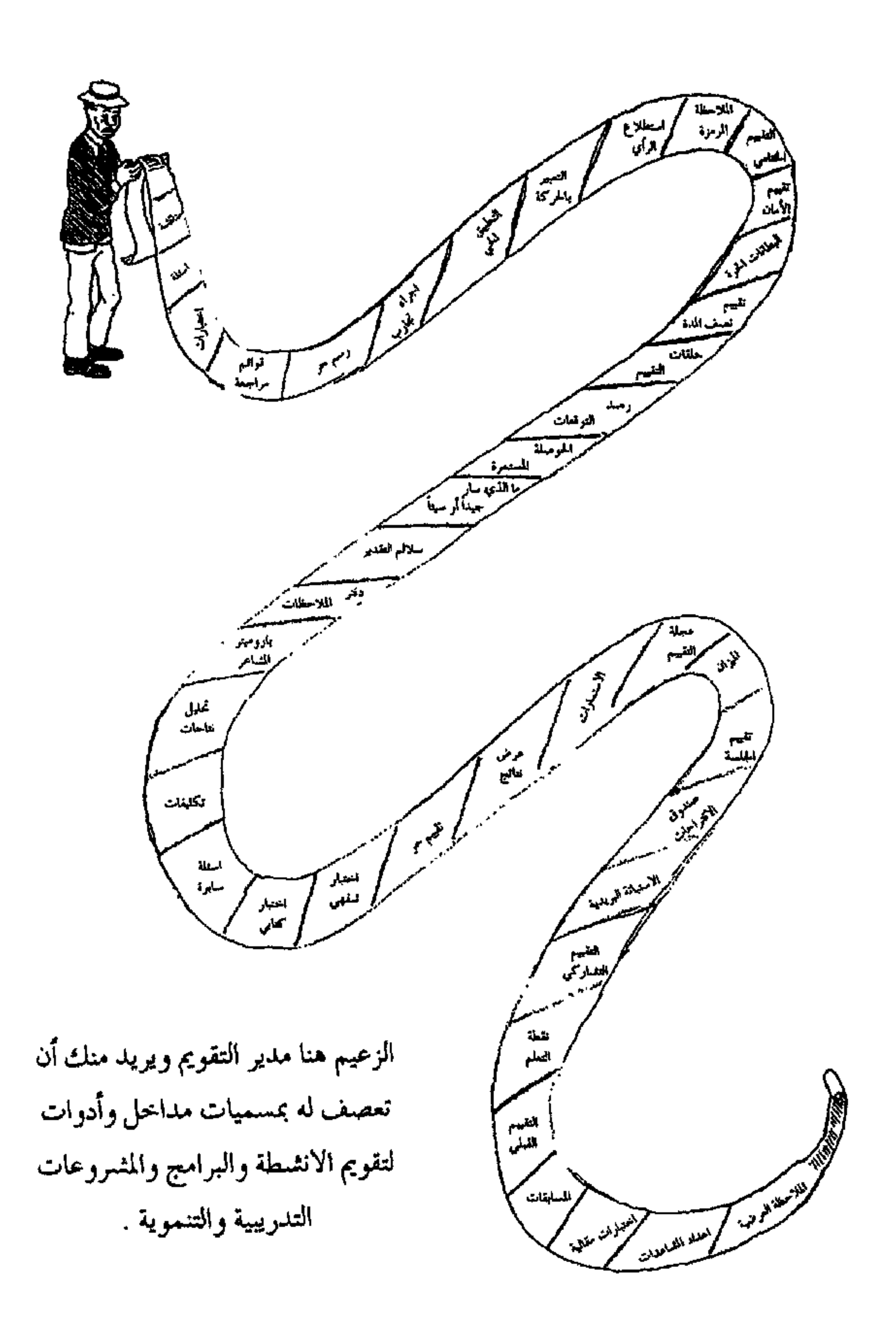
الزعيم هنا مدير لإدارة في التنمية الريفية
ويريد منك كأخصائي في التنمية الريفية
أن تعصف بمسميات وسائط اتصالية
يمكن توظيفها لخدمة المجتمع المحلي
والاتصال به .



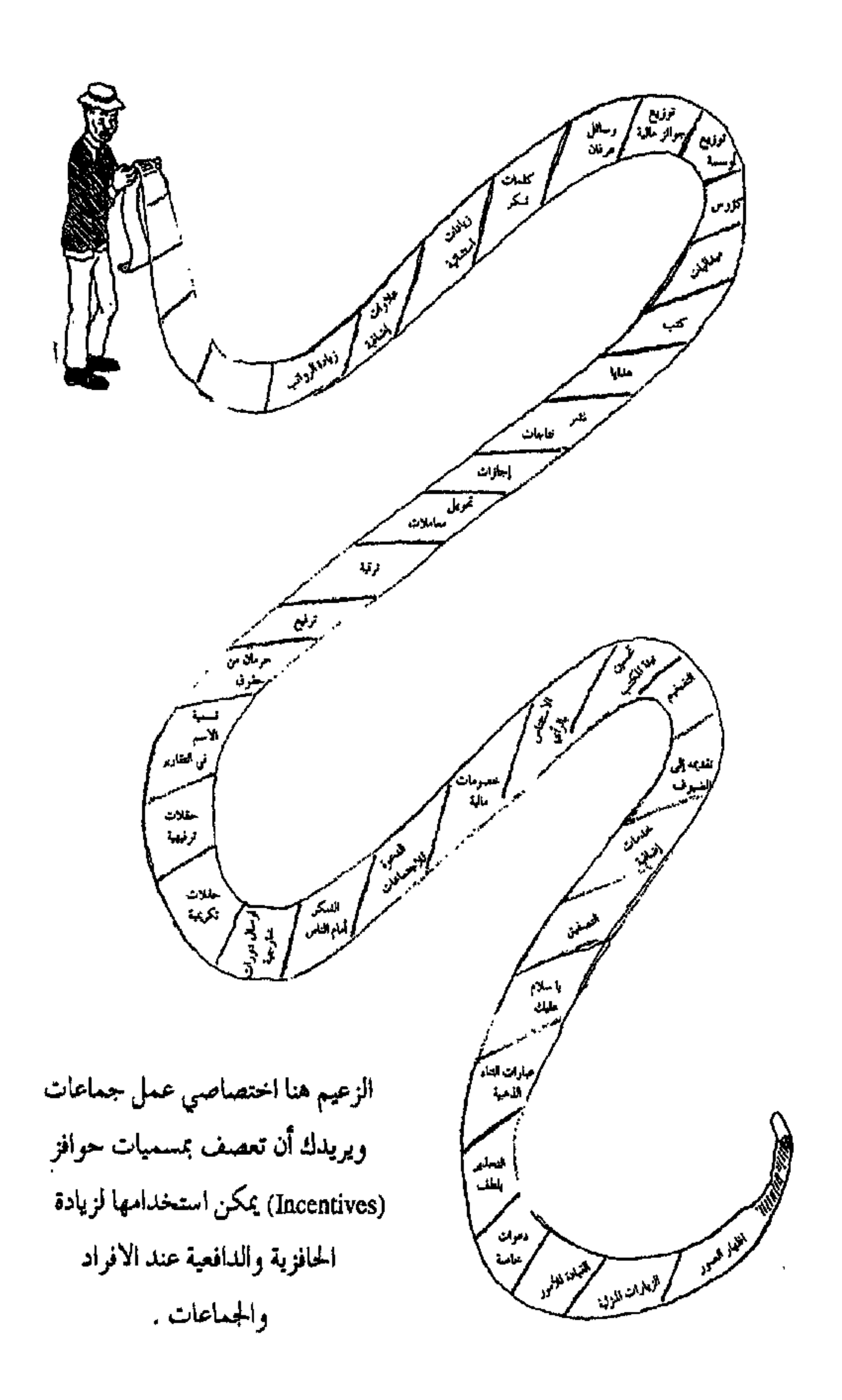
الزعيم هنا المدرب ويريد منك كمدرب متدرب أن تعصف بمسميات المعينات التدريبية التي يمكن توظيفها لأغراض العملية التدريبية .



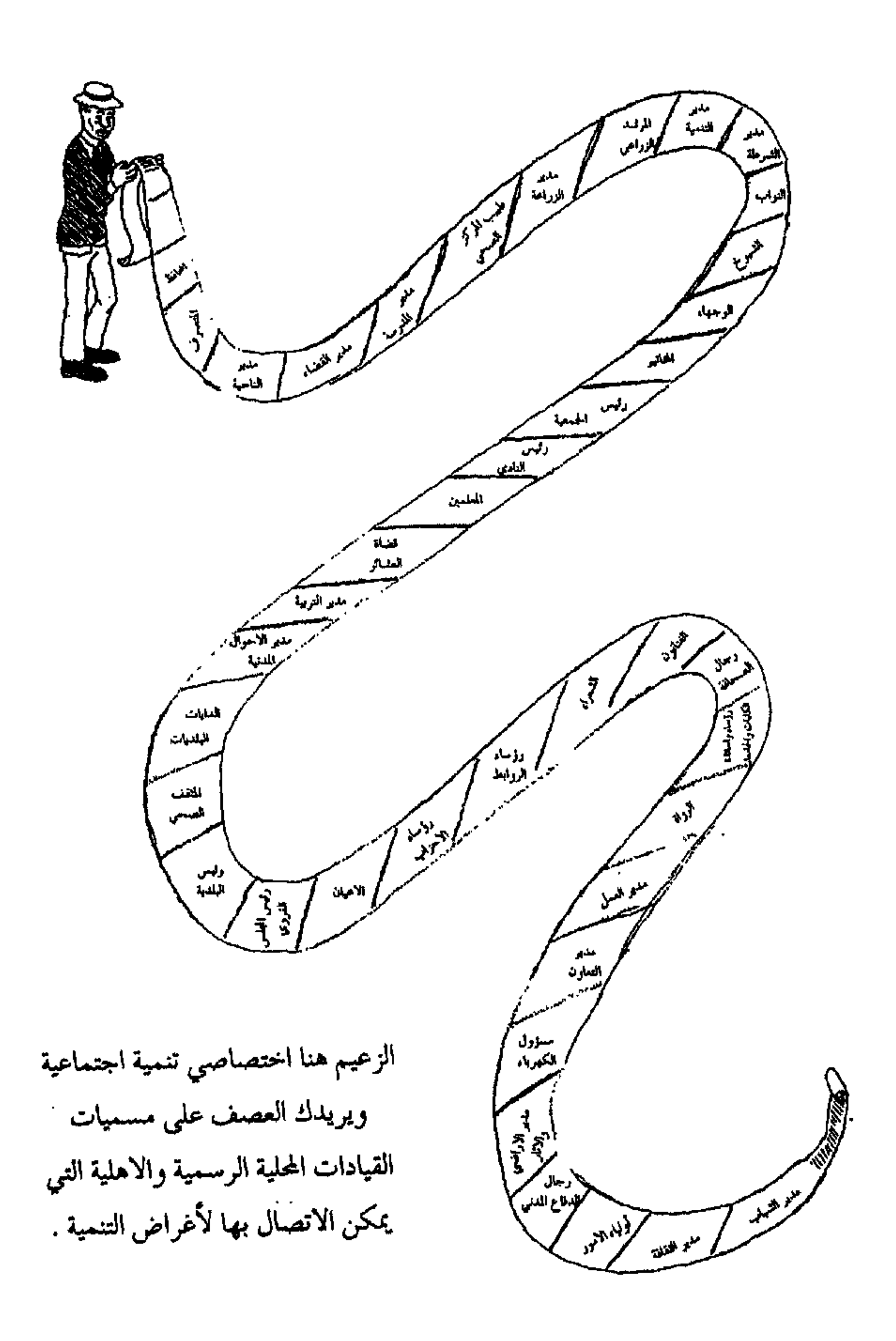
الزعيم هنا مدرب ويريد منك كمدرب متدرب أن تعصف له بمسميات طرائق تدريبية وتدريسية مختلفة .



الزعيم هنا مدير التقويم ويريد منك أن تعصف له بمسميات مداخل وأدوات لتقويم الأنشطة والبرامج والمشروعات التدريبية والتنموية .



الزعيم هنا اختصاصي عمل جماعات ويريدك أن تعصف بمسميات حوافز (Incentives) يمكن استخدامها لزيادة الحافزية والدافعية عند الأفراد والجماعات .



الزعيم هنا اختصاصي تنمية اجتماعية ويريدك العصف على مسميات القيادات المحلية الرسمية والاهلية التي يمكن الاتصال بها لأغراض التنمية .

أسلوب بناء "العقد"

Vault Technique (VT)

المقدمة:

أسلوب بناء "العقد" أسلوب للعصف الذهني مستمد بالأصل من الطراز المعماري الإسلامي وطراز المباني والآثار القديمة، ويتسم البناء في الماضي بانتشار الأقواس على الشبابيك والأبواب والمداخل.

وفي الماضي لم يكن استخدام الحديد والخراسانات الأسمنتية شائعاً، وكانت مادة البناء المنتشرة هي الحجارة.

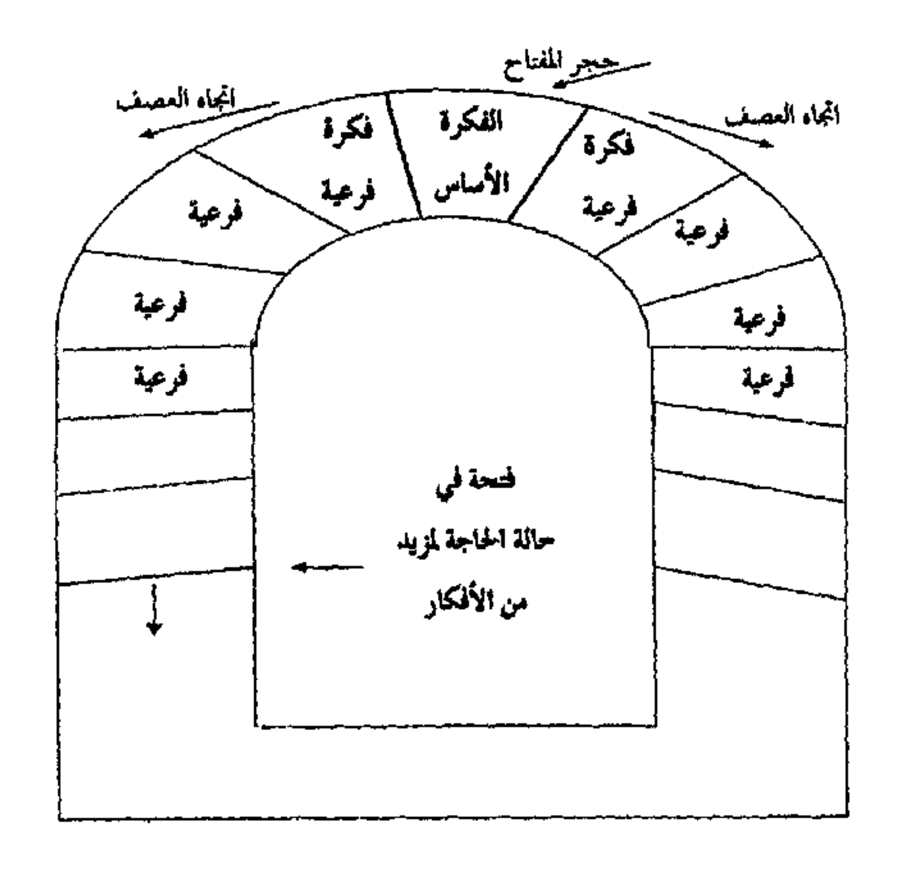
تقوم فكرة الاقواس على وجود حجر يعرف بالمتاح (Key Stone)، ولولا وجوده لكان من الصعب وجود الأقواس ماثلة حتى يومنا هذا، ويلعب حجر المفتاح دوراً اساسياً في تدعيم وتماسك وتراص الحجارة الاخرى التي تشكل في مجموعها القوس.

آلية العمل بأسلوب العقد:

يقابل حجر المفتاح ما يعرف بالفكرة الأساس (Main Idea)، وباقي حجارة القوس من على اليمين واليسار الأفكار الفرعية (Sub Ideas)، ويقابل أهمية حجر المفتاح في القوس لباقي الحجارة فيه أهمية الفكرة الأساس لباقي الأفكار الفرعية.

وتجدر الإشارة إلى أن قياس طول الحجر الواحد في القوس على اليمين أو اليسار ليس بالضرورة أن يكون واحداً، مثال: قد تجد حجراً طوله 50 سم أو حجراً 20سم وهكذا، اذن طول الحجر ليس مهماً ولكن المهم هو الطول الكلي للحجارة من على يمين حجر المفتاح الذي يجب ان يساوي الطول الكلي للحجارة من على يسار حجر المفتاح، ويقابل ذلك في أسلوب العقد الذي نحن بصدد الحديث عنه ما يلي:

بالنسبة للأفكار الفرعية قد تكون بكلمة واحدة أو باثنتين أو جملة مثلما هو حال وجود أحجار 50 أو 30 سم أو 20 سم، إضافة إلى الهدف وهو استكمال الأفكار وتدوينها داخل المربعات كما هو موضح بالشكل المرفق.



مجالات استخدام أسلوب العقد:

يمكن استخدام أسلوب العقد في المجالات التالية:

1. تحديد العناصر الفرعية لنظام ما من الأنظمة.
2. تحديد عناصر محتوى موضوع تدريبي معين.
3. اقتراح حلول لمشكلة معينة.
4. تقديم اقتراحات في مجال معين من المجالات.
5. توليد افكار حول موضوع محدد.
6. في مجال ترتيب الافكار أو المقترحات حسب الأهمية.
7. في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.

أسلوب العصف الذهني الالكتروني

Electronic Brainstorming Technique (EBT)

إن التطور الهائل والسريع في مجال تكنولوجيا المعلومات قد يسر للبشر أموراً عديدة في حياتهم بشكل عام، وفي مجال التعليم والتدريب وتنمية القوى البشرية بشكل خاص، وقد أمتد تأثير تكنولوجيا المعلومات إلى حد بعيد في العملية التدريبية؛ حتى بات بمقدور مستخدمي أساليب العصف الذهني توظيف تكنولوجيا المعلومات لأغراض العصف الذهني.

إن العصف الذهني الإلكترونية هو ببساطة مجموعة من برامج الحاسوب التي تربط الحاسبات الشخصية (Desktop Personal Computers, PCs)، أو الحاسبات الصغيرة المتنقلة (Laptops) مع محطة رئيسة (Master Terminal) تدار من قبل ما يعرف بالميسر (Facilitator). يجلس المشاركون أمام حواسيبهم الشخصية التي اما ان تكون داخل قاعة أو غرفة أو متوزعة في قاعات أو غرف مختلفة، أو ربما في قارات مختلفة من العالم.

وبإمكان الميسر- وفي أي وقت من الأوقات- أن "يدخل" أو يعرض- وعلى جميع شاشات الحواسب الشخصية –ما يشاء من جداول الأعمال، أو جمل، أو فقرة، أو قضية للمناقشة، أو قائمة من الاقتراحات تحت عناوين ومحاور رئيسة، أو ربما بإمكانه عرض نتائج تصويت على موضوع ما من الموضوعات.

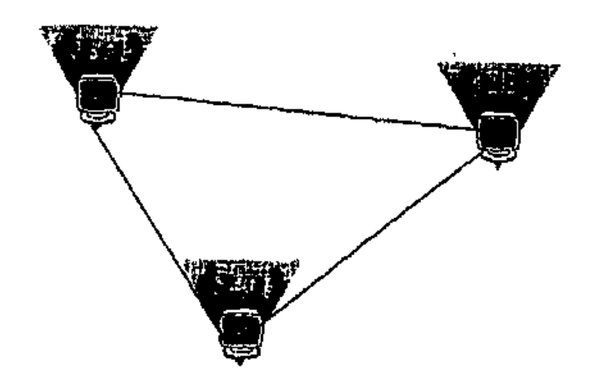
يمتاز أسلوب العصف الذهني الإلكتروني عن سواه من أساليب العصف الذهني التقليدية بالمزايا التالية:

- لا ضرورة البتة لوجود افراد المجموعة معاً في نفس الموقع لكي يشاركوا في الجلسة.
- ولا ضرورة كذلك لأن يكونوا جميعاً وفي ذات الوقت على الخط (On Line) ففاعلية هذا البرنامج وشبكة الاتصالات تسمح للمشارك بأن يدخل على الشبكة وعلى البرنامج بالوقت الذي يناسبه، مما يخفف من تأثير اختلاف الاوقات عبر العالم.

- وبامكان هذا البرنامج أن يعين كذلك في التقاط الملاحظات، وتدوين محاضر الجلسات، ثم قوائم المقترحات ونتاجات الاقتراع والتصويت وقوائم النشاطات والاعمال وما شابه.
- وفي خلال (60) دقيقة بإمكان كل مشارك أن يتحدث لمدة (60) دقيقة من غير مقاطعة، وذلك بوساطة لوحة المفاتيح السريعة والتي لا تغدو ذات قيمة أو فائدة في حالات الاجتماع في موقع محدد ووجهاً لوجه، إن هذه اللوحة المفتاحية السريعة تستطيع أن توصل جميع المعلومات.

إن مجالات استخدام أسلوب العصف الذهني الالكتروني واسعة، ومن الأمثلة على ذلك استخدامه في مجال:

- الأشغال والأعمال الحكومية.
- الأعمال التجارية.
- الأعمال الصناعية.
- الرعاية الصحية.
- المفاوضات.
- بناء فرق العمل.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل الاحتياجات.



ومن الأمثلة على فوائد أسلوب العصف الذهني الإلكتروني؛ ما أكده السيد جيمي كارتر الرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية في المؤتمر العالمي للتعليم سنة 1993: "إن هذا النوع من الأدوات- وهو العصف الذهني الإلكتروني- كان أفضل اداة في حل النزاعات من بين مجموعة الأدوات التي استخدمت وكان يتمنى أن يكون لديه مثل هذه التقنية وقت وجوده في البيت الأبيض".

ولضمان استخدام أسلوب العصف الذهني الالكتروني في جلسة ما من الجلسات، فإن الامر يستلزم وجود ميسر بكفاءة عالية من المعرفة بالحاسب، إلى جانب مهارات استخدام لوحة المفاتيح، وقدرة على الكتابة المختصرة والواضحة والمعروفة والمألوفة لغايات الاتصال بين اعضاء الفريق.

مسرد المصطلحات المركزية والاختصارات

المصطلح بالاجنبية	المصطلح بالعربية	الاختصارات
Brainstorming Techniques	أساليب العصف الذهني	BT
Facilitator	الميسر	F
Serialized brainstorming	العصف الذهني المتسلسل	SB
Individual brainstorming	العصف الذهني الفردي	IB
small Group Brainstorming	عصف ذهني لمجموعة صغيرة	SGB
Whole Group Brainstorming	عصف ذهني للمجموعة الكلية	WGB
Levels of brainstorming	مستويات العصف الذهني	LOB
Brainstorming session	جلسة عصف ذهني	BS
Brainstorming lubricators	مزلقات العصف الذهني	BL
Internal facilitator	ميسر داخلي	IF
external facilitator	ميسر خارجي	EF
Attitudes, skills, knowledge, Technique	اسلوب الاتجاهات، المهارات، المعرفة	A.S.K
Performance components	مكونات الأداء	PC
knowledge component	المكون المعرفي	KC
attitudes component	المكون الاتجاهي	AC
Skills Component	المكون المهاري	SC
Performance Gap	الفجوة الأدائية	PG
ball game technique	اسلوب لعبة الكرة (الطابة)	BGT
do - don't technique	اسلوب افعل –لا تفعل	DDT
Concepts - aids - problems - techniques - needs - skills	المفاهيم- المعينات- المعيقات- الأساليب- الحاجات- المهارات	CAPTNS
The tree Technique	أسلوب الشجرة	TTT
Flying Carpet Technique	أسلوب بساط الريح	FCT
before, during, after Technique	اسلوب، قبل، اثناء، بعد	B.D.A
Fill the jar Technique	اسلوب املأ الجرة	FJT
Fishbone Diagram Technique	اسلوب هيكل السمكة	FDT
Paths Building Technique	اسلوب بناء المسارات	PBT

المصطلح بالاجنبية	المصطلح بالعربية	الاختصارات
strengths weaknesses, Technique opportunities threats	اسلوب مواطن القوى والضعف والفرص المتاحة والتهديدات	S.W.O.T
Political, economical, social technological Technique	اسلوب السياسي، الاقتصادي الاجتماعي والتكنولوجي	PEST
Web chart Technique	اسلوب الرسم النسجي	WCT
Big Boss Technique	اسلوب بناء الزعيم الكبير	BBT
Vault Technique	اسلوب بناء العقد	VT
Electronic brainstorming Technique	اسلوب العصف الذهني الالكتروني	EBT

المراجع والمصادر

- Rae, leslie (1997) Planning and Designing Training Programs, GOWER.
- Williams, Teresa and Green, Adrian (1997) The Business Approach to Training, Gower.
- Sloman, Martyn (1994) Handbook for Training Strategy, GOWER.
- Criffiths, Ken and Williams Richard (1998) A Learning Approach to Change- GOWER.

الحقائب التدريبية للمؤلف

- الحقيبة التدريبية حول تدريب المدربين T.O.T
- الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب T.T
- الحقيبة التدريبية حول تطوير الحقائب التدربية D.T.T
- الحقيبة التدريبية حول طرق التدريب التشاركي P.T.T
- الحقيبة التدريبية حول مهارات التيسير F.S.
- الحقيبة التدريبية حول التعلم التعاوني C.L.
- الحقيبة التدريبية حول ادارة مجموعات العمل M.W.G
- الحقيبة التدريبية حول أساليب العصف الذهني B.T
- الحقيبة التدريبية حول تحديد الاحتياجات التدريبية T.N.T
- الحقيبة التدريبية حول تقويم البرامج التدريبية E.T.P
- الحقيبة التدريبية حول تخطيط المشروعات P.P